





**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
EN LA SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD  
VALPARAÍSO**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

**Javiera Nielsen Maluenda**

Profesor Guía

**Oswaldo Pizarro Pulgatti**



Valparaíso, Enero 2012

### **Dedicatoria**

A mi maravillosa familia; por el incondicional amor y apoyo brindado a lo largo de mi vida.

---

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a mi madre Luisa y a mis abuelos María Adela y Humberto, por haber hecho de mí la persona que soy hoy en día.

A mis hermanas Antonia y Paula, por el amor y las alegrías compartidas.

A mi tía Paty, por preocuparse de mí como una hija más.

A Juan Francisco, por la compañía y apoyo cuando más lo precisaba.

A toda mi familia, por el amor entregado.

A mis amigas Carla y Carolina, por su confianza e incondicionalidad.

A Tatiana, por su preocupación y orientación en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me han brindado apoyo.

---

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>12</b>
1.1. ANTECEDENTES ACERCA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO..	12
1.1.1. Antecedentes históricos.....	12
1.1.2. Contexto .....	12
1.1.3. Importancia.....	13
1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO EN LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	14
1.2.1. Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	14
1.2.2. Evaluación del Desempeño Humano .....	16
1.2.2.1. Conceptos de Evaluación del Desempeño Humano .....	16
1.2.2.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño Humano .....	17
1.2.2.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño Humano .....	18
1.2.2.4. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño Humano .....	18
1.2.2.5. Importancia de la Entrevista de Evaluación del Desempeño Humano .....	19
1.2.3. Sistema de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834 .....	20
1.2.3.1. Objetivo .....	20
1.2.3.2. Listas.....	20
1.2.3.3. Período.....	20
1.2.3.4. Actores .....	21
1.2.3.5. Excepciones .....	22
1.2.3.6. Instrumentos .....	23
1.2.3.7. Factores de Calificación .....	24

1.2.3.7.1. Notas.....	24
1.2.3.7.2. Listas.....	25
1.2.3.7.3. Factores y Subfactores .....	25
1.2.3.7.4. Coeficientes .....	27
1.2.3.8. Etapas del Proceso Calificatorio .....	28
1.2.3.9. Efectos de la Calificación .....	29
<b>1.3. DESCRIPCIÓN DE LA SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD</b>	
<b>VALPARAÍSO .....</b>	<b>30</b>
1.3.1. Reseña Histórica .....	30
1.3.2. Función.....	30
1.3.3. Aspectos Legales .....	31
1.3.4. Misión .....	31
1.3.5. Visión.....	31
1.3.6. Objetivos Estratégicos .....	32
1.3.7. Estructura Organizacional.....	33
1.3.8. Organigrama.....	34
1.3.9. Descripción de la Unidad en que se desarrolló la investigación .....	35
1.3.9.1. Nombre y ubicación en la estructura organizacional.....	35
1.3.9.2. Función .....	35
1.3.9.3. Principales procesos y procedimientos.....	35
1.3.10. Diagrama del proceso de Evaluación del Desempeño.....	36
<b>2. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....</b>	<b>37</b>
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	37
2.2. OBJETIVOS.....	38
2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
2.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
2.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
2.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	40
2.7. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA .....	40
2.8. INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	41
2.9. RECOPIACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	45

<b>3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>47</b>
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	47
3.1.1. Experiencia en el Sistema de Evaluación del Desempeño .....	52
3.1.2. Reformulación del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	53
3.1.3. Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	55
3.2. MATRIZ EFI.....	56
<b>4. PROPUESTA TÉCNICA .....</b>	<b>61</b>
4.1. SOLUCIÓN PROPUESTA .....	61
4.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	63
4.3. INSTRUCTIVO SOBRE CONFECCIÓN DE HOJAS DE PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	65
4.4. RESULTADOS ESPERADOS.....	67
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO 1: CARPETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FUNCIONARIO .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO 2: 1º INFORME PARCIAL.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO 3: 2º INFORME PARCIAL.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 4: HOJA DE OBSERVACIONES PRECALIFICACIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO 5: HOJAS DE PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 6: INSTRUMENTO PARA RETROALIMENTACIÓN.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 7: ENTREVISTA N° 1.....</b>	<b>88</b>

<b>ANEXO 8: ENTREVISTA N° 2 .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO 9: ENTREVISTA N° 3 .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO 10: ENTREVISTA N° 4 .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 11: ENTREVISTA N° 5 .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO 12: ENTREVISTA N° 6 .....</b>	<b>115</b>

---

## RESUMEN

Diagnóstico del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, es una tesis que tiene por objetivo analizar los cambios efectuados al sistema de evaluación del desempeño de dicha institución. Al entender el significado de las experiencias y realidad de sus individuos, se puede obtener un conocimiento más profundo de éste e incorporar mejoras.

Se desarrolla desde el paradigma interpretativo cualitativo buscando tener una visión holística del problema de la eficacia a través de un análisis de las percepciones de algunos precalificadores y la observación directa de situaciones dentro de la organización. Uno de los principales resultados fue que el sistema no es eficaz, especialmente porque no refleja la realidad del desempeño de los funcionarios. Es por esto, que se plantea una propuesta que pretende ser económica y viable, contando con los actores de la propia institución para atacar los puntos más débiles, entre estos, que el sistema no es objetivo, es muy poco ágil y posee una cultura organizacional débil.

---

## INTRODUCCIÓN

Debido al esfuerzo continuo del Gobierno y sus órganos constituyentes, por satisfacer integralmente las necesidades de los diversos estamentos sociales, se ha promovido un proceso denominado "Reforma y Modernización del Estado", proyecto elaborado por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia que contempla como ejes fundamentales la modernización del Estado, transparencia y promoción del crecimiento.

Ejes que se fundamentan en la concepción de un Estado centrado en las personas y sus necesidades, que en conjunto aporten un fuerte valor público y transparente acción, al mismo tiempo que propenden disminuir los costos de intercambio para el ciudadano en su vinculación con el Estado, además de alcanzar con mayor plenitud su carácter subsidiario, normativo y regulador, en forma simultánea con la expectativa de constituirse como un Estado más dinámico y participativo.

Por lo anteriormente señalado, es primordial la generación y consolidación de políticas que fortalezcan la gestión pública, orientadas principalmente al personal de la administración del Estado, ya que en ellas se sustenta un servicio más cercano a la población, con mayores índices que promuevan la calidad y satisfacción, de la mano con una significativa integración de los participantes de la sociedad logrando propósitos con mayor efectividad, a quienes conectan necesaria y/o voluntariamente con los Servicios Públicos.

Dentro de las acciones, que pretende enmarcar la promoción del crecimiento y las políticas orientadas a la conexión del Servicio Público y el ciudadano, está el fortalecimiento por mejorar la calidad de los servicios, apuntándose dentro de los ejes fundamentales, fortificar el "Sistema de Calificación de la Administración del Estado", disposición contenida en el Estatuto Administrativo, perfeccionada y normada por el Reglamento General de Calificaciones, que recoge las principales aspiraciones de los

funcionarios públicos, como son la transparencia del proceso, mayor objetividad, información y capacitación de los actores involucrados.

El presente trabajo de investigación corresponde a un Diagnóstico del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso que busca responder a la interrogante: ¿qué tan eficaz es el proceso de evaluación del desempeño de la institución? y alcanzar su objetivo principal que es analizar los cambios efectuados a éste.

El organismo público elegido actualmente está siendo objeto de cambios y resultó interesante llevar a cabo una investigación que profundizara en este tema tan importante para las organizaciones donde se intenta resaltar el papel que desempeña cada actor dentro de este sistema y su trascendencia para la sociedad.

La metodología utilizada es el paradigma interpretativo cualitativo por la naturaleza del problema existente, tratando de contar con una visión sistémica de todos sus componentes.

Se espera constituya un material de incalculable valor para la gestión del desempeño dentro de esa organización y sirva de ejemplo para realizar diagnósticos más periódicos a nuestros procesos como administración del Estado.

En primer lugar se presentará el Marco Referencial de esta investigación abarcando antecedentes generales acerca de la evaluación del desempeño humano, la evaluación del desempeño humano en los sistemas de administración de recursos humanos y la descripción de la Secretaría Regional Ministerial de Salud.

A continuación se realiza la descripción de la Metodología de Trabajo utilizada para elaborar el presente trabajo de investigación.

En tercer lugar se analizan e interpretan los datos recogidos a través de las técnicas de recogida de datos adoptadas con el apoyo de la elaboración de una Matriz EFI.

En cuarto lugar, la descripción de una propuesta técnica que apunta a las mejoras al sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.

Finalmente, se exponen las conclusiones resultantes del estudio esperando contribuir positivamente en la labor de la institución bajo estudio y la administración del Estado en general.

---

# 1. MARCO REFERENCIAL

## 1.1. ANTECEDENTES ACERCA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

### 1.1.1. Antecedentes históricos

Desde tiempos remotos, ha sido un hecho habitual el que tanto individuos como organizaciones realicen prácticas para evaluar el desempeño de las cosas y personas, contando con sistemas formales para tal propósito. Por ejemplo cuando se juzgaba la actuación de los miembros de la Iglesia en la Edad Media, cuando en las cortes se valoraba el comportamiento de sus integrantes o como en tiempos más presentes cuando General Motors es la primera empresa en diseñar un sistema de evaluación para sus ejecutivos en concordancia con la creciente trascendencia del ser humano en las organizaciones y el papel que cumple dentro de ella (Chiavenato, 2000).

### 1.1.2. Contexto

Hoy en día la mayoría de las organizaciones cuentan con sistemas de evaluación del desempeño establecidos ya que “la calidad de los servicios depende de los empleados” (Top RH, 1998, p.3).

Es por esto que se hace ineludible la evaluación del desempeño dentro del ámbito del Estado – esfera de estudio de la presente investigación – porque éste “está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común” (Constitución Política de la República de Chile, 2008, p.5).

### **1.1.3. Importancia**

Es de vital importancia contar con sistemas de evaluación del desempeño humano dentro de las instituciones porque “a partir de datos fiables sobre los resultados se abre la posibilidad de informar” (Bonneyoy y Armijo, 2005, p. 16).

En este contexto, “toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha el trabajo” (Chiavenato, 2000, p. 199).

## **1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO EN LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1.2.1. Sistema de Administración de Recursos Humanos**

“La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos” (Chiavenato, 2000, p.126).

De manera semejante “La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones” (Ivancevich, 1995, pp.661-662).

La administración de recursos humanos tiene tres objetivos fundamentales (Chiavenato, 2000, p.167):

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

No obstante, este sistema cuenta con una serie de dificultades que se enuncian a continuación (Chiavenato, 2000):

- a) Relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) Maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas.
- c) Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes.
- d) La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que los producen.
- e) La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
- f) Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función.
- g) La ARH no trata directamente con fuentes de ingresos. Además, existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos.
- h) La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La ARH está llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles.

La administración de recursos humanos se divide en seis procesos fundamentales (Chiavenato, 2002):

1. Admisión de personas: Reclutamiento y Selección.
2. Aplicación de personas: Diseño de cargos y Evaluación del desempeño.
3. Compensación de personas: Remuneración y Beneficios y servicios.
4. Desarrollo de personas: Entrenamiento, Programas de cambio y Comunicación.
5. Mantenimiento de personas: Disciplina, Higiene, seguridad y calidad de vida y Relaciones con los sindicatos.
6. Monitoreo de personas: Bases de datos y Sistemas de información gerencial.

En el presente trabajo de investigación se profundizará en el segundo proceso definido como “Aplicación de personas”, principalmente en la evaluación del desempeño.

## **1.2.2. Evaluación del Desempeño Humano**

### **1.2.2.1. Conceptos de Evaluación del Desempeño Humano**

La evaluación del desempeño humano, también llamada evaluación del rendimiento es “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (Dolan et al., 2007, p.165).

En palabras más simples consiste en “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2000, p.357).

Para efectos de esta investigación se trabajará con la siguiente definición, que se constituye como más integral y enriquecedora:

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización (John F. Mee (org), 1958, p.1077).

#### **1.2.2.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño Humano**

Estos pueden resumirse fundamentalmente en tres (Chiavenato, 2000, pp.364-365):

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra los objetivos individuales.

#### **1.2.2.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del Desempeño sirve para perfeccionar la gerencia, medir los rendimientos, retroalimentar, planificar los recursos humanos, cumplir con la normativa de contratación y compensación, contribuir a la comunicación entre superior y subordinado y mejorar el conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor (Dolan et al., 2007).

#### **1.2.2.4. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño Humano**

Existen cinco tipos tradicionales, que pueden variar entre las organizaciones debido a que éstas lo van adecuando a sus propias características (Chiavenato, 2000):

1. Escalas gráficas: Es el más utilizado y divulgado que consiste en evaluar mediante factores previamente definidos y graduados. Se utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea el resumen, mayor será la precisión y cada uno de estos debe ser dimensionado para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.
2. Elección forzada: Evalúa mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador tiene que elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado. Se pueden componer bloques

de dos frases positivas y dos negativas – se elige la que más se ajusta y la que menos se ajusta – ó bloques de sólo cuatro frases positivas – se elige las que más se ajustan –.

3. Investigación de campo: Se realiza con la base de entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las que se evalúa a los subordinados, buscando causas, orígenes y motivos de su desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.
4. Incidentes críticos: Técnica en que el supervisor inmediato observa y registra hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño del subordinado, donde se deben realizar los primeros y corregirse y eliminarse los segundos.
5. Métodos mixtos:
  - a) Comparación por pares: Se basa en la comparación de los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. Se recomienda usarlo sólo cuando los evaluadores no puedan utilizar los métodos anteriores.
  - b) Frases descriptivas: Sutilmente diferente de la elección forzada puesto que no es obligatoria la elección de frases. Evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestran lo opuesto a su desempeño (signo "-" o "N").

#### **1.2.2.5. Importancia de la Entrevista de Evaluación del Desempeño Humano**

En un sistema de evaluación del desempeño es fundamental comunicar los resultados. De nada sirve realizar un sistema de evaluación si el empleado no la conoce. Para alcanzar los objetivos es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa del desempeño (Chiavenato, 2000).

### **1.2.3. Sistema de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N°18.834**

#### **1.2.3.1. Objetivo**

“Evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio” (Artículo 32 Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, 2004, p.13).

#### **1.2.3.2. Listas**

De acuerdo al proceso de calificaciones, “Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, serán calificados anualmente en alguna de las siguientes listas: Lista N° 1, de Distinción; Lista N° 2, Buena; Lista N° 3, Condicional, y Lista N° 4, de Eliminación” (Artículo 2 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998, p.3).

#### **1.2.3.3. Período**

Abarca 12 meses de desempeño funcionario, desde el 1 de septiembre al 31 de agosto del año siguiente. Cada proceso deberá iniciarse el 1 de septiembre y acabar a más tardar el 30 de noviembre de cada año (Artículo 3 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998).

#### 1.2.3.4. Actores

De acuerdo al Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública (Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998):

- Serán evaluados todos los funcionarios, titulares y contrata, que hubiesen desempeñado funciones por al menos 6 meses dentro de la institución.
- El responsable del cumplimiento de este deber será el Jefe Superior de la institución, contando con la Oficina encargada del personal para que se encargue de que durante el proceso se cumplan plazos y se desarrolle según los procedimientos establecidos.
- Los Jefes Directos se harán responsables de las precalificaciones que realicen.
- En cada institución deben existir Juntas Calificadoras Regionales “que harán las calificaciones de sus funcionarios cuando el número de éstos, en la región, sea igual o superior a quince” (Artículo 35 Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, 2004, p.13). Dichas Juntas se compondrán “por los tres funcionarios de más alto nivel jerárquico de la institución en la respectiva región y por un representante del personal elegido por éste, según el estamento a calificar” (Artículo 35 Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, 2004, p.13).
- No obstante, en las instituciones tenga menos de quince funcionarios y en la Región Metropolitana se harán por una Junta Calificadora Central que evaluará también a los integrantes de las Juntas Calificadoras Regionales. Dicha Junta se compondrá por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico exceptuando al Jefe Superior y por un representante del personal elegido por éste, según el estamento a calificar. (Artículo 35 Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, 2004).
- En el caso puntual de los servicios descentralizados regionales existirá una Junta Calificadora “integrada en la forma que se establece en el inciso

precedente. No obstante, tratándose de los Servicios de Salud existirá una Junta Calificadora en cada uno de los hospitales que lo integren” (Artículo 22 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998, p.9).

#### **1.2.3.5. Excepciones**

En concordancia con el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública, no serán calificados (Artículo 5 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998):

- Jefe Superior de la institución;
- Su subrogante legal;
- Integrantes de la Junta Calificadora Central;
- Delegados del personal y;
- Dirigentes de las asociaciones de funcionarios.

En los dos últimos casos y los funcionarios que hayan desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a seis meses – continua o discontinuamente dentro del período de calificación – se evaluaron sólo si ellos lo solicitaren, por el contrario, conservarán la última calificación cuando corresponda.

### 1.2.3.6. Instrumentos

“El Artículo 7 del Reglamento General de Calificaciones (1998, p.4) señala que la hoja de vida y la hoja de calificaciones constituyen los elementos básicos del sistema de calificaciones. Además como un instrumento auxiliar básico del sistema existirán informes de desempeño del funcionario, el que considerará una hoja de observaciones del funcionario”.

En este sentido el Artículo 8 del Reglamento General de Calificaciones (1998) define la hoja de vida como el documento en que se anotarán las actuaciones del empleado que impliquen conductas o desempeño funcionario destacado o reprochables dentro del respectivo período de calificaciones. Asimismo se define la hoja de calificaciones como:

El documento en el cual la Junta Calificadora o el Jefe Directo, en la situación prevista en el inciso segundo del artículo 29 de la Ley N° 18.834, resume y valora anualmente el desempeño de cada funcionarios en relación a los factores de calificación que establece el presente reglamento y deja constancia de la lista en que quedó calificado (Artículo 12 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998, p.5).

### 1.2.3.7. Factores de Calificación

#### 1.2.3.7.1. Notas

La calificación evaluará los factores y subfactores que se señalarán, por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:

<b>Nota 9-10, óptimo</b>	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
<b>Nota 7-8, buena</b>	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo.
<b>Nota 5-6, satisfactorio</b>	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
<b>Nota 3-4, insuficiente</b>	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
<b>Nota 1-2, deficiente</b>	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Las notas asignadas a los subfactores respectivos deberán expresarse en entero sin decimales, correspondiendo la nota de cada factor al promedio aritmético de las notas asignadas a los subfactores respectivos. Las notas asignadas a los factores se multiplicarán por el coeficiente que se establece para cada uno de ellos, lo que dará el número de puntos de cada factor, y la suma de los mismos dará el puntaje final y la lista de calificación que corresponda al empleado. Tanto las notas asignadas a los factores como el puntaje resultante se expresarán hasta con dos decimales. En todo caso si el tercer decimal fuera igual o superior a cinco se subirá al decimal siguiente (Artículo 14 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998, p.10-11).

### 1.2.3.7.2. Listas

Los funcionarios serán ubicados en las listas de calificaciones de acuerdo con el siguiente puntaje:

**Lista N° 1**, de Distinción, de 81,00 a 100 puntos.

**Lista N° 2**, Buena, de 46,00 a 80,99 puntos.

**Lista N°3**, Condicional, de 30,00 a 45,99 puntos.

**Lista N°4**, de Eliminación, de 10,00 a 29,99 puntos.

(Artículo 15 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998, p.11-12).

### 1.2.3.7.3. Factores y Subfactores

**1. RENDIMIENTO:** Mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas.

a) Cumplimiento de la labor realizada: mide la realización de los trabajos asignados y la rapidez y oportunidad en su ejecución.

b) Calidad de la labor realizada: evalúa las características de la labor cumplida y la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución.

**2. CONDICIONES PERSONALES:** Evalúa la actitud del funcionario en su vinculación con los demás.

a) Interés por el trabajo que realiza: mide el deseo del funcionario de perfeccionarse en el cumplimiento de sus obligaciones, de proponer la realización de actividades y de soluciones ante los problemas que se presenten y de proponer objetivos o procedimientos nuevos para la mejor realización del trabajo asignado.

b) Capacidad para realizar trabajos en equipo: mide la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.

**3. COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO:** Evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.

a) Cumplimiento de las normas e instrucciones: mide el respeto a los reglamentos o instrucciones de la institución y a los demás deberes estatutarios.

b) Asistencia y Puntualidad: mide la presencia o ausencia del funcionario en el lugar de trabajo y la exactitud en el cumplimiento de la jornada laboral.

(Artículo 16 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998, p.12-13).

#### 1.2.3.7.4. Coeficientes

Los coeficientes por los que deberá multiplicarse la nota asignada a cada factor para obtener el respectivo puntaje, conforme a lo dispuesto en el artículo 14, serán los siguientes:

##### **A. Directivos:**

Factor: Rendimiento:	4,5
Factor: Condiciones Personales:	3,5
Factor: Comportamiento Funcionario:	2,0

##### **B. Profesionales y Técnicos:**

Factor: Rendimiento:	4,0
Factor: Condiciones Personales:	3,5
Factor: Comportamiento Funcionario:	2,5

##### **C. Administrativos:**

Factor: Rendimiento:	4,0
Factor: Condiciones Personales:	3,0
Factor: Comportamiento Funcionario:	3,0

##### **D. Auxiliares:**

Factor: Rendimiento:	4,0
Factor: Condiciones Personales:	3,0
Factor: Comportamiento Funcionario:	3,0

Los coeficientes asignados a los profesionales y técnicos que da cuenta este artículo se aplicarán de igual forma al personal que cumple funciones fiscalizadoras en las instituciones que señalan en la letra e) del artículo 156 de la Ley N° 18.834, para el caso en que sus estatutos especiales no regulen la calificación de dicho personal.

(Artículo 17 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998, p.13-14).

### 1.2.3.8. Etapas del Proceso Calificatorio

- a) **Precalificación:** la evaluación previa realizada por el jefe directo del funcionario entre el 1 de septiembre al 31 de agosto en base a los siguientes Informes de Desempeño.
- **1° Informe de Desempeño:** 1 de septiembre al último día hábil de febrero.
  - **2° Informe de Desempeño:** 1 de marzo al 31 de julio
- b) **Calificación:** la evaluación efectuada por la Junta Calificadora que corresponda, teniendo como base la precalificación realizada por el jefe directo del funcionario, o la evaluación efectuada de conformidad al inciso final del artículo 29 de la Ley N° 18.834 a contar del 21 de septiembre hasta el 15 de octubre.
- c) **Apelación y reclamo:** los recursos con que cuenta el funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora, o la evaluación efectuada de conformidad al inciso final del artículo 29 de la Ley N° 18.834 dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de notificación (cinco días después de la última sesión de la Junta Calificadora).

(Artículo 18 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998, p.14).

### 1.2.3.9. Efectos de la Calificación

Resultado del proceso de calificaciones, los funcionarios están sujetos a los siguientes efectos:

- Funcionarios calificados en Lista 4 o por dos años consecutivos en Lista 3 deberán retirarse del servicio dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación.
- Funcionarios que conserven la calificación en Lista 3, en virtud de lo dispuesto en el artículo 35 de la Ley N° 18.834, no se les aplicará lo anterior, a menos que exista falta de calificación en dos períodos consecutivos.
- Instituciones confeccionarán escalafón situando a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido. Si se produce un empate, dichos funcionarios se ubicarán en él de acuerdo a su antigüedad (en el cargo, en el grado, en la institución, en la Administración del Estado, y en caso de mantenerse decidirá el Jefe Superior de la Institución).
- Funcionarios que asciendan pasarán a ocupar, en el nuevo grado, el último lugar, hasta que una nueva calificación en ese grado (por un desempeño no inferior a seis meses) determine una ubicación distinta.

(Artículos 37 y 38 Decreto N° 1825 Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834, 1998).

## **1.3. DESCRIPCIÓN DE LA SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD VALPARAÍSO**

### **1.3.1. Reseña Histórica**

En el año 2000, durante el gobierno del Presidente Ricardo Lagos Escobar se fija la meta de realizar una profunda y modernizadora reforma del sector Salud cuyo norte radicaba en lograr los objetivos sanitarios para nuestro país, a saber: una mejora de los logros alcanzados hasta ese momento, enfrentar el proceso de envejecimiento de nuestra población y los cambios experimentados por la sociedad, disminuir las desigualdades en salud y proveer los servicios acorde a las expectativas de la población.

En este contexto, durante el año 2002 se gestan cinco proyectos de ley que en conjunto constituyen la Reforma de Salud que comienza a operar el año 2005 con la entrada en vigencia de la nueva Ley de Autoridad Sanitaria N° 19.937 y la Ley de Garantías Explícitas en Salud N° 19.966.

En lo medular, la Reforma de la Salud considera la separación del rol y funciones en una Subsecretaría de Redes y de Salud Pública. La primera tiene a su cargo las materias relativas a la articulación y desarrollo de la Red Asistencial del Sistema para la atención integral de las personas y la regulación de la prestación de acciones de salud, tales como las normas destinadas a definir los niveles de complejidad asistencial necesarios para distintos tipos de prestaciones y los estándares de calidad exigibles.

### **1.3.2. Función**

A la Subsecretaría de Salud Pública le corresponde proponer políticas, normas, planes y programas y velar por su cumplimiento en materias relativas a la promoción de la salud, vigilancia, prevención y control de enfermedades que afectan a poblaciones o grupos de personas (Ley N° 19.937 sobre Autoridad Sanitaria, 2005).

### **1.3.3. Aspectos Legales**

El Marco Jurídico de la Secretaría Regional Ministerial de Salud de Valparaíso está compuesto por: Constitución Política del Estado, Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, Decreto Ley N° 2763 de 1979 que reorganiza el Ministerio de Salud y crea los Servicios de Salud y Organismos Autónomos, Decreto N° 136 de 2004 sobre Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, Ley N° 19.937 sobre Autoridad Sanitaria, Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, Código del Trabajo, Decreto Supremo N° 98 de 1991 sobre Normas de Contratación de Personal a Honorarios, Ley N° 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente, Código Sanitario, Ley N° 19.966 sobre Régimen de Garantías en Salud Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública.

### **1.3.4. Misión**

Tiene por misión contribuir en el mejoramiento sostenido de la salud y calidad de vida de la población local mediante acciones de salud pública de promoción, prevención y fiscalización en el ámbito sanitario – ambiental que velen por el cumplimiento de las normativas vigentes y lineamientos ministeriales, con un modelo de gestión participativo e intersectorial que responda de manera eficiente y oportuna a los problemas y necesidades sanitario – ambientales de la región de Valparaíso (Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, 2011).

### **1.3.5. Visión**

“Personas, familias y comunidades tendrán una vida más saludable, participarán activamente en la construcción de estilos de vida que favorezcan su desarrollo individual y colectivo. Vivirán en ambientes sanitariamente protegidos. Tendrán acceso a una atención en salud oportuna, acogedora, equitativa, integral y de calidad, con lo cual se sentirán más seguras y protegidas” (Ministerio de Salud, 2011).

### 1.3.6. Objetivos Estratégicos

El objetivo principal de la institución es velar por el cumplimiento de las normas, planes, programas y políticas nacionales de salud fijadas por la autoridad, adecuándolos a la realidad regional, a través de un Plan de Salud Pública Regional. Esto se desprende de la Subsecretaría de Salud Pública que ha establecido los siguientes objetivos estratégicos que se espera se alcancen en el mediano plazo y se aplican a la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso (Dirección de Presupuestos, 2011, pp.1-2):

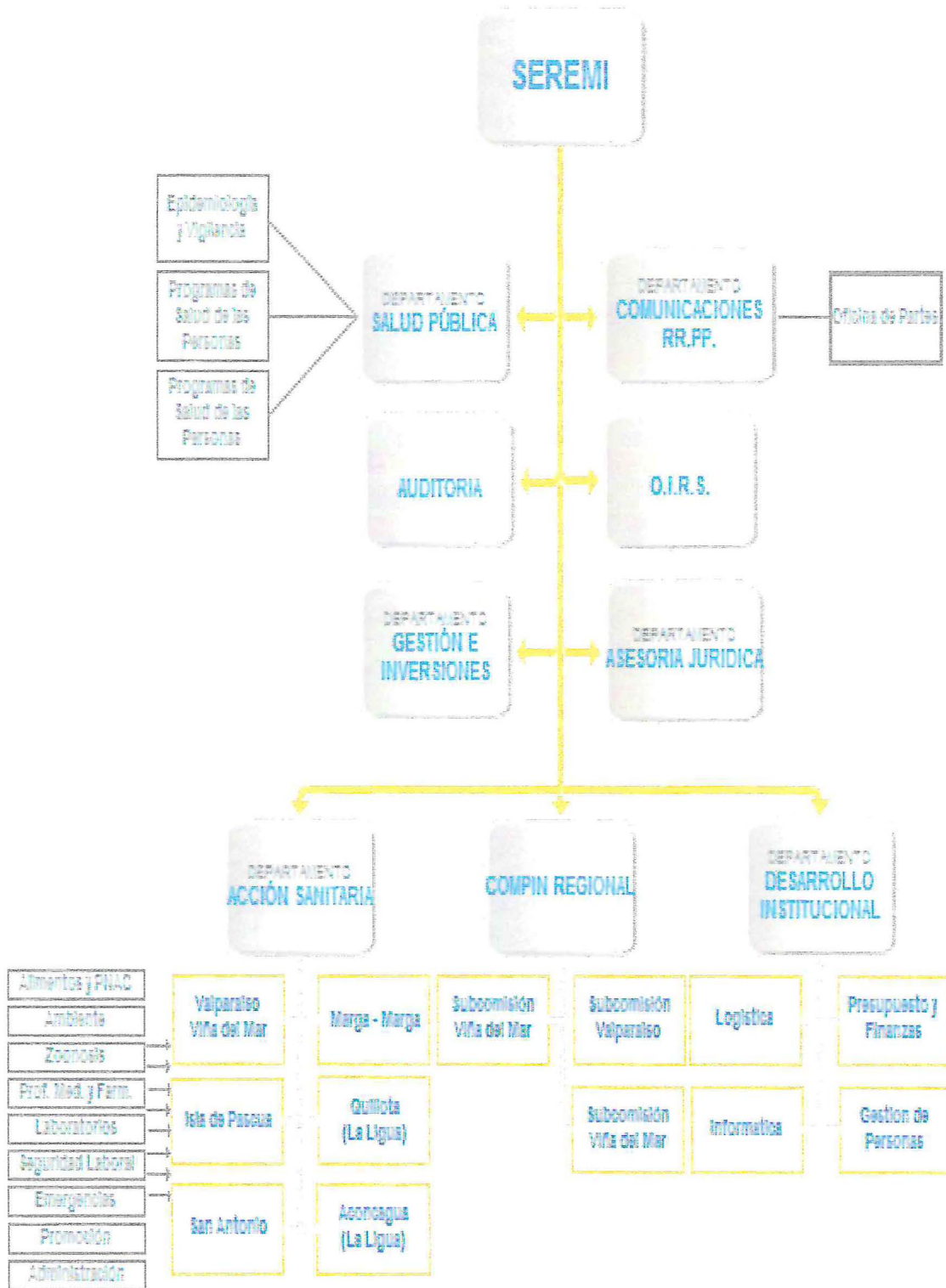
1. Desarrollar políticas públicas que fomenten estilos y hábitos de vida saludables, a través del fortalecimiento de los programas de prevención y promoción a nivel nacional y regional, para fomentar en la población competencias de autocuidado y protección de estilos de vida y entornos saludables, y mejorar la capacidad de detección temprana de enfermedades que puedan ocasionar discapacidades.
2. Proteger la salud de las personas frente a riesgos sanitarios, a través del diagnóstico y mapeo de riesgos, el fortalecimiento de la capacidad nacional y local de emergencias, fiscalización efectiva y eficiente y definición de planes de acción, tomando medidas adecuadas en los casos ya identificados, para prevenir y mitigar los efectos en la salud de las personas y estar preparados para enfrentar situaciones de emergencias y catástrofes.
3. Fortalecer las actuales Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN), a través de mejoras en su gestión y la penalización efectiva del mal uso de las licencias, para hacerlas más eficientes y mejorar el acceso oportuno y adecuado a este derecho.

4. Optimizar el funcionamiento de la Subsecretaría de Salud Pública y las Secretarías Regionales Ministeriales, a través del diseño e implementación de modelos de gestión modernos y basados en evidencia, generación de sistemas de información confiables y efectivos, y el desarrollo y estandarización de las capacidades y procesos críticos, para orientar el desarrollo de políticas ministeriales y decisiones de gestión, y agregar valor a los usuarios y usuarias finales, maximizando el impacto y la eficacia de los procesos.
5. Optimizar la implementación del Régimen de Garantías Explícitas en Salud (GES), a través de la definición de garantías, elaboración técnica de guías clínicas, protocolos y canastas de prestaciones asociadas al GES, para lograr acciones efectivas de prevención del daño en salud y favorecer el ejercicio de los Derechos y Garantías estipulados en el AUGE.
6. Fortalecer las políticas de salud pública orientadas a la reducción de inequidades de los grupos en situación de riesgo, mediante la efectiva ejecución de acciones y programas focalizados, para mejorar la calidad de vida de adultos mayores, mujeres, y niños en situación de riesgo.

#### **1.3.7. Estructura Organizacional**

La Secretaría Regional Ministerial de Valparaíso es institución desconcentrada territorialmente que representa al Ministerio de Salud en la V Región. Jerárquicamente depende de la Subsecretaría de Salud Pública y se encuentra estructurada en torno a seis grandes departamentos entre los que existe interdependencia.

### 1.3.8. Organigrama



### **1.3.9. Descripción de la Unidad en que se desarrolló la investigación**

#### **1.3.9.1. Nombre y ubicación en la estructura organizacional**

La presente investigación se llevó a cabo en la Oficina de Capacitación y Gestión del Desempeño dependiente de la Unidad de Gestión de Personas del Departamento de Desarrollo Institucional.

#### **1.3.9.2. Función**

Dicha Unidad tiene la tarea de administrar los recursos humanos de la institución con el objetivo de mejorar el desempeño para la concreción de los fines de ésta.

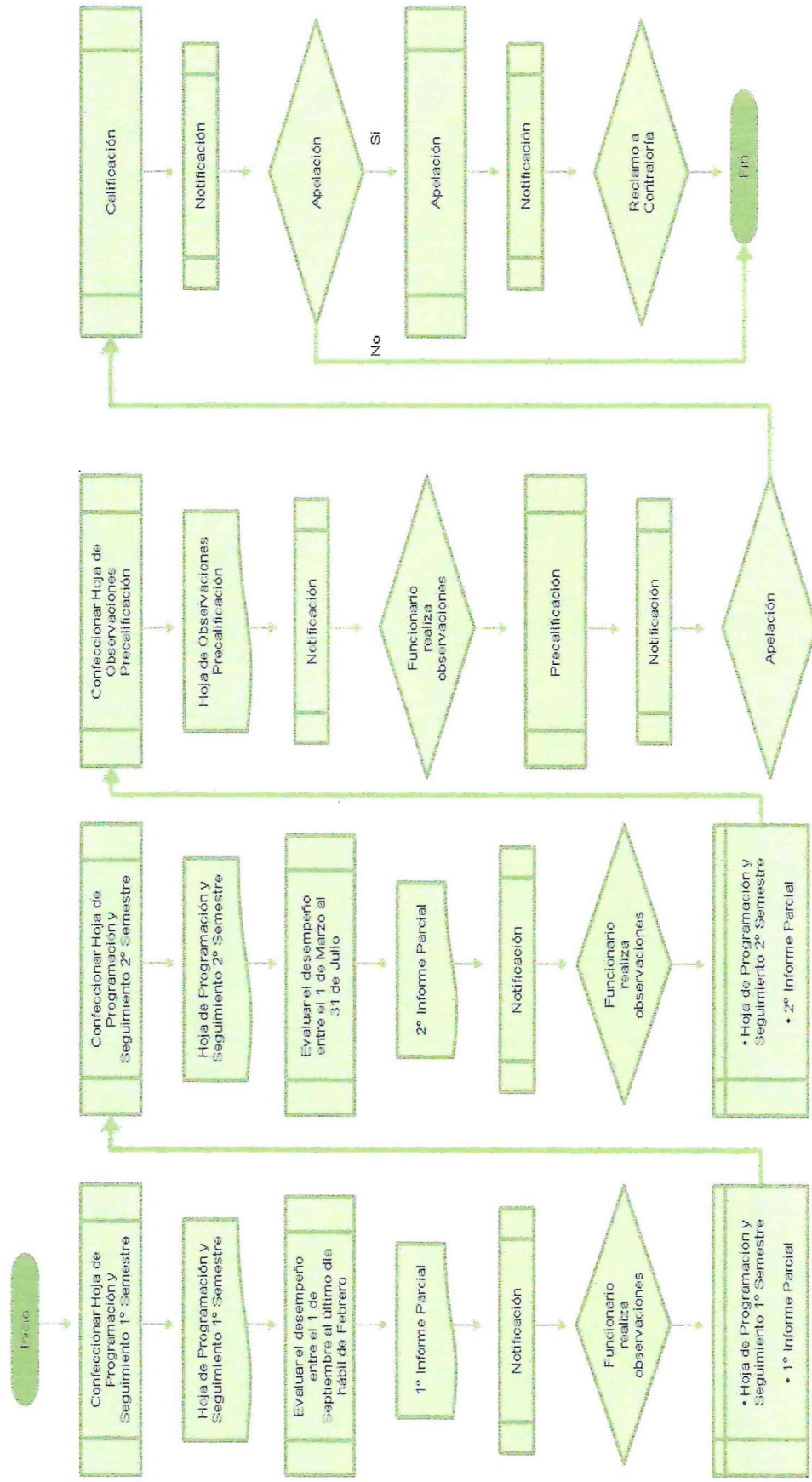
#### **1.3.9.3. Principales procesos y procedimientos**

La Unidad de Gestión de Personas, específicamente la Oficina de Capacitación y Gestión del Desempeño, a cargo de Sra. Tatiana Castillo Urrutia, ejerce una autoridad de staff que consiste en asesorar a los directivos de los diferentes departamentos en que se divide esta Secretaría Regional Ministerial de Salud.

La gestión de ésta se lleva a cabo fundamentalmente a través de actividades como:

- Planeación; prever las necesidades futuras de la organización en cuanto a capacitaciones.
- Coordinación; disponer actividades de instrucción para los empleados en áreas que tengan que ver con su labor y calidad de su desempeño.
- Evaluación; dirigir el proceso de evaluación del desempeño.

### 1.3.10. Diagrama del proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia

---

## 2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso es piloto actualmente de la redefinición de un sistema que apunta a modernizar la gestión pública y pretende expandirse a nivel nacional. Esto ocurre dentro del ámbito de la administración del Estado, ámbito donde es transcendental la participación del recurso humano, al que debe efectuarse medición en su desempeño, de la misma forma que ha sucedido antaño, como se mencionó anteriormente recordando los tiempos en que se juzgaba la actuación de los miembros de la Iglesia, la valoración del comportamiento en las cortes e intentos concretos a comienzos de la década pasada cuando General Motors se convierte en la primera empresa en diseñar un sistema de evaluación para sus ejecutivos.

Considerando lo antes mencionado y entendido el concepto de evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2000) cabe preguntarnos la interrogante ¿qué tan eficaz es el proceso de evaluación del desempeño de la institución?, conceptualizando la eficacia como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o espera” (Real Academia Española, 2012), teniendo en cuenta además que la evaluación del desempeño se visualiza como un instrumento poco ágil y no representativo de la realidad ya que más del 98% del total de los funcionarios está evaluado con nota máxima, percibiéndose poco conocimiento del instrumento por parte de los involucrados puesto en evidencia en la planeación del desempeño y levantamiento de brechas de capacitación.

## **2.2. OBJETIVOS**

**Objetivo General:** Analizar los cambios efectuados al sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.

### **Objetivos Específicos:**

- 1) Conocer el sistema de evaluación del desempeño del Ministerio de Salud, específicamente en la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.
- 2) Identificar la totalidad de cambios hechos al sistema tradicional de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.
- 3) Determinar la percepción de los precalificadores frente a los cambios en el sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.
- 4) Proponer mejoras al sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.

### **2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se desarrolló desde el paradigma interpretativo cualitativo, utilizando el método etnográfico puesto que su objetivo es analizar situaciones presentes en el sistema de gestión del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso teniendo en cuenta un antes y un después en su gestión del desempeño, al desarrollar e implementar un sistema de evaluación informático cuyo propósito es agilizar el proceso de calificaciones, a través de acuciosas descripciones e interpretaciones.

Se pretende con esta metodología obtener una visión holística del problema de la eficacia en este tipo de institución gubernamental y lograr diseñar mejoras factibles y adecuadamente aplicables a la realidad observada.

### **2.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance del estudio – de orden descriptivo-explicativo – conduce a conocer la situación de evaluación en que se encuentra la institución bajo estudio a través de una acuciosa descripción de acuerdo a la captura de datos realizada. Se pretende visualizar principalmente la eficacia del sistema de gestión del desempeño y determinar tendencias dentro de la misma o patrones comunes dentro de la misma.

### **2.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló bajo un diseño etnográfico porque se estudiará una organización pretendiendo describirla y analizarla bajo el tópico del sistema de evaluación del desempeño que posee.

## **2.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron técnicas como la revisión bibliográfica para extraer y recopilar información relevante acerca de la evaluación del desempeño, la observación directa con la cual se pretendió conocer situaciones del día a día de la institución y funcionamiento de la Oficina de Capacitación y Gestión del Desempeño y, se aplicó la técnica de la entrevista.

Con el objetivo de obtener información específica para este trabajo, se confeccionó una entrevista para conocer la opinión de los actores del sistema de evaluación del desempeño. Dicha entrevista está constituida por 15 preguntas, mayoritariamente abiertas porque se desea profundizar en opiniones y comportamientos de los entrevistados. Es pertinente señalar que, por motivos de alta carga de trabajo algunos entrevistados accedieron al instrumento, refiriendo la entrevista vía correo electrónico al investigador.

## **2.7. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

Primordialmente se utilizó la información emanada de situaciones, experiencias y conductas recogidas por el investigador. Por ser ésta una investigación asociada a la interpretación se puede considerar un tanto subjetiva, sin embargo ello no constituye una limitación ya que no pretende generalizar los resultados, sino que se basa en la situación específica de estudio, por lo que se profundiza en casos específicos (Bernal, 2000: 8-9).

Por la complejidad del fenómeno estudiado se manipuló una muestra diversa o de máxima variación al interior de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso; puesto que se pretende obtener información desde diferentes perspectivas. Estas son; el Jefe del Departamento de Desarrollo Institucional, la Encargada de Gestión del Desempeño y Capacitación, Precalificadores y Evaluados.

## 2.8. INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



### Entrevista sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar (ciudad y sitio específico):**

**Entrevistador(a):**

**Entrevistado(a) (nombre y cargo):**

En el contexto del Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso estoy realizando una investigación acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, con la finalidad de contribuir a mejorarlo.

A continuación le formularé algunas preguntas que pretenden recopilar información acerca del proceso que se lleva a cabo según las normas establecidas por el Decreto N°1825; Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Los datos aportados serán de gran relevancia para el propósito de este trabajo y mantenidos en estricta confidencialidad si así Usted lo manifestase.

Debido a la importancia de la información que Usted proporcionará para esta investigación, ¿permitiría que la entrevista fuese grabada oralmente?:

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## **Preguntas**

**Parte I: Experiencia en el sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud.**

- 1. ¿Qué rol cumple dentro del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso? y ¿cuánto tiempo ha estado vinculado a éste o similares?**
  
- 2. ¿Valida Ud., por su experiencia el actual sistema como forma de medir el desempeño dentro de la institución?**
  
- 3. ¿Cuál es la percepción que Ud. tiene del sistema de evaluación del desempeño de la Administración del Estado en términos generales y del Ministerio de Salud en lo particular?**
  
- 4. ¿Considera que éste sistema es ágil? Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**  
  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
- 5. Respecto de las precalificaciones y calificación final, ¿reflejan realmente la realidad sobre el desempeño de los funcionarios?**
  
- 6. ¿Qué opinión le merece la reunión de retroalimentación? y ¿cómo cree que aporta al sistema una instancia como esta?**

**7. En una escala de 1 a 7, ¿cómo calificaría Usted dicho sistema?:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

**Parte II: Reformulación del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**8. Actualmente se está llevando a cabo una reformulación de éste y se han introducido algunos cambios, como la puesta en marcha de la evaluación a través de un sistema informático, ¿qué piensa Ud. sobre esta iniciativa?**

**9. ¿Cómo se ha sentido con esta reformulada manera de evaluar?**

**10. ¿Le ha sido de ayuda?. Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Parte III: Análisis del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**11. Conceptualizando la eficiencia como “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada, ¿qué tan eficiente es el sistema de evaluación del desempeño de la institución?**

**12. De manera general se visualizan tres grandes etapas dentro del sistema de evaluación del desempeño; programación, seguimiento y evaluación, ¿cuál cree Usted supone mayor atención en estos momentos?**

**13. ¿Qué tipo de problemas visualiza Usted?**

**14. Supongamos que Usted estuviese a cargo de este sistema, ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?**

**15. ¿Qué mejoras propone?**

**Parte IV: Observaciones del entrevistado.**

Se agradece vuestra participación en la presente entrevista.

## 2.9. RECOPIACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación y sistematización de información se basó fundamentalmente en autores que abordan en profundidad el tópico a investigar y la normativa vigente respecto a éste.

La aplicación de técnicas de recolección de datos, permitió contar con diferentes y variados antecedentes, en lo que respecta al Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, los cuales son analizados más adelante en la sección correspondiente. En primer lugar se procede a realizar un minucioso estudio de estos datos, producto de la transcripción de las entrevistas efectuadas y anotaciones de la bitácora de análisis, para conocer el sistema y presentar los cambios que se le han efectuado para luego exponer una Matriz EFI mediante la metodología propuesta por David (1997).

La Matriz EFI es un instrumento de administración estratégica que sirve para realizar auditorías internas y se ha elegido porque constituye una ayuda para formular estrategias a partir de las fuerzas y debilidades de una organización. Es un proceso más bien subjetivo apoyado en el criterio del investigador.

En primer lugar se identificaron los factores de éxito del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, estos son sus fortalezas y debilidades. Las primeras tienen que ver con una habilidad o destreza importante mientras que las debilidades por su parte manifiestan la carencia o condición que las ubica en desventaja.

En segundo lugar se les asignó a cada uno un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). Es necesario destacar que la suma de los factores no debe ser mayor a 1.0.

En tercer lugar, se asoció a dichos factores una calificación entre 1 y 4 desglosada de la siguiente manera:

- 1 = Debilidad Mayor
- 2 = Debilidad Menor
- 3 = Fuerza Menor
- 4 = Fuerza Mayor

Luego, se multiplicaron los pesos por sus respectivas calificaciones.

Finalmente, se sumaron las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado por el sistema de evaluación del desempeño de la institución, oscilando los resultados entre 1.0 y 4, siendo 2.5 el promedio. Los totales por debajo de este promedio denotan debilidad interna, mientras que los que estén por encima de él bastante fuerza interna.

---

## 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, dependiente del Ministerio de Salud sustenta su accionar en el Artículo 19 N° 9, Capítulo III de la Constitución Política de la República de Chile que señala el derecho a la protección de la salud:

“El Estado protege el libre e igualitario acceso a las acciones de promoción, protección y recuperación de la salud y de rehabilitación del individuo.

Le corresponderá, asimismo, la coordinación y control de las acciones relacionadas con la salud” (Constitución Política de la República de Chile, 1980, p. 16).

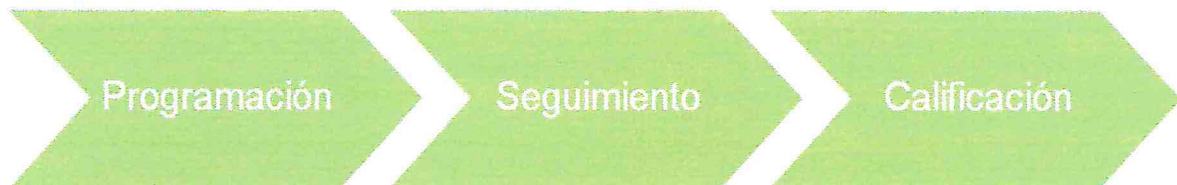
Esta institución busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía para evitar los problemas de salud o enfermedades, a través de la seguridad de los alimentos y la seguridad ambiental.

La Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso cuenta con un sistema de evaluación del desempeño según lo que determina el Sistema de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834.



Fuente: Elaboración propia

Evaluar el desempeño dentro de esta organización consta de 3 tareas fundamentales que pueden ser resumidas mediante el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia

El sistema posee un total de 36 precalificadores, distribuidos de manera tal que evalúen a funcionarios de su área de desempeño y se desglosa de la siguiente manera:

	<b>Cargo</b>	<b>Funcionario</b>
1	Secretario Regional Ministerial	Jaime Jamett Rojas
2	Jefe Departamento de Desarrollo Institucional	Francisco Bustamante Rubio
3	Jefe Departamento de Gestión e Inversiones	Max Tapia Gutiérrez
4	Jefe Departamento Jurídico	Juan Luis Solari Silva
5	Jefe Departamento de Comunicaciones y RRPP	Antonieta Caro Romero
6	Jefa Departamento de Salud Pública	Patricia Lastra Muñoz
7	Jefa Departamento de Acción Sanitaria	Paulina Tapia Reyes
8	Jefe Unidad de Epidemiología	Juan Carlos Muñoz Carrasco
9	Presidenta Regional COMPIN	Rose Marie Rosales Maureira
10	Coordinador Regional COMPIN	Alejandro Cárdenas Quintana
11	Presidente SubCOMPIN Valparaíso	Jorge Aguirre Alcota
12	Presidente SubCOMPIN San Felipe	José Javier Díaz de Valdés
13	Jefe Oficina Provincial San Antonio	Pedro Bodor Nagy
14	Jefe Oficina Provincial Quillota	Ricardo Sepúlveda Dellepiane
15	Jefe Oficina Provincial Isla de Pascua	Ximena Goya Aldana
16	Jefe Oficina Territorial Valparaíso	María Angélica Trincado Cvejotovick
17	Jefe Oficina Territorial Viña del Mar	Edgardo Benavides Astorga
18	Jefa Salud Ocupacional Oficina Territorial Viña del Mar	María Cristina Sañudo Mota

19	Encargada Regional Profesiones Médicas y Paramédicas	Ivonne Molina Sotomayor
20	Jefa Oficina Territorial Quilpué	María Alejandra Poblete Lagos
21	Jefa Oficina Provincial Aconcagua	Lucila Soledad Nuñez Vergara
22	Jefa Administrativa Oficina Provincial Aconcagua	Sara Lazcano Cárcamo
23	Jefe Inocuidad Alimentos Oficina Provincial Aconcagua	Claus Lehman Oporto
24	Jefa Zoonosis Oficina Provincial Aconcagua	María Loreto Caldera Gárate
25	Jefe OIRS Oficina Provincial Aconcagua	Iván Wainnright Calisto
26	Jefe LAC Oficina Provincial Aconcagua	Aleksis Gómez Castro
27	Jefa Saneamiento Básico	Beatriz Lazo Pinto
28	Jefa Unidad Finanzas	Claudia Araos Donoso
29	Jefa Unidad Informática	Roxana Peña Cuevas
30	Jefa Unidad Administración Interna y Logística	Isabel Verdejo Lara
31	Jefa Unidad de Internaciones	Nina Saa Collantes
32	Jefa Laboratorio Ambiental Viña del Mar	Virginia Montenegro Quiroga
33	Jefe Laboratorio Ambiental Valparaíso	Franco Aveggio Bacigalupo
34	Jefa Laboratorio Ambiental San Felipe	Miriam Toro Parras
35	Jefa Salud Ocupacional Oficina Provincial Aconcagua	Norma Azcona Aravena
36	Jefa Unidad Programas Alimentarios y Nutrición	Andrea Olguin Bertoni

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información derivada de las entrevistas realizadas durante esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones que serán analizadas y explicadas más profundamente en los puntos posteriores:

Tópicos	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Conclusión
<b>Validez Sistema</b>	No	Sí	No	No	Sí	Sí	No
<b>Percepción Sistema</b>	No es objetivo	Poco objetivo	Poca objetividad	Subjetividad	Mal entendido y/o utilizado	No es Objetivo	No es Objetivo
<b>Agilidad Sistema</b>	No	Sí	No	No	Sí	Sí	No
<b>Reflejo de la realidad</b>	No	En ocasiones	No	No	Sí	No	No
<b>Importancia entrevista</b>	Instancia de crecimiento	No debe ser considerada un trámite	Nunca se hace	No aporta mucho	Es necesaria	Súper Necesaria	Bastante
<b>Calificación</b>	4	5	4	5	5	3	4.3

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.1. Experiencia en el Sistema de Evaluación del Desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso no es considerado una forma válida de medir el desempeño dentro de la institución porque no cumple con el fin para el cual fue creado. Éste se mal utiliza y termina midiendo una realidad distinta a la que se produce, situación que se ve agravada al contar con alrededor de un 98% de los funcionarios evaluados con nota 7, lo que denota una forma no objetiva de medir el desempeño.

Este sistema, que es muy similar en muchas instituciones, generalmente se asocia a incentivo económico siendo mal entendido y/o mal utilizado por ambas partes.

A grandes rasgos es posible señalar que es un sistema bastante ágil al contar con plazos acotados en los cuales evaluar, pero no se encuentra carente de complejidad. En este sentido, supone la preparación de información muchas veces durante lo que dura el período de evaluación y en la apresurada práctica el tiempo establecido no alcanza, debiendo evaluarse incluso de manera muy rápida, lo que conlleva el riesgo de no concretar la debida retroalimentación.

Existe, dentro de la institución, la creencia de que si el sistema se utilizara objetivamente, podrían obtenerse resultados que reflejaran realmente la realidad del desempeño de sus funcionarios. Sin embargo, coexisten varios factores que no lo permiten; depende de la habilidad y compromiso del precalificador en primera instancia y de la Junta Calificadora en segunda instancia. En definitiva se tiende a uniformar un comportamiento funcionario cuando en realidad existen situaciones diversas: se visualiza un comportamiento tendiente al desempeño mediano, con muy escasos desempeños bajos y muy pocos sobresalientes.

Culturalmente nos resulta difícil establecer relaciones de confianza, y la entrevista de retroalimentación se presenta como una instancia para propiciar estas relaciones, pero al no existir el hábito de plantear nuestras opiniones de manera constructiva termina perjudicando el ambiente y se tiende a considerar un mero trámite para obtener la firma y aceptación de la calificación. Sin lugar a dudas, es una excelente forma de crecimiento y conocimiento tanto para evaluado como evaluador ya que los funcionarios deben tener permanente retroalimentación acerca de su desempeño a objeto de perfeccionarlo.

Los funcionarios califican este sistema de evaluación del desempeño con un 4.3 en una escala de 1 a 7, principalmente porque no se le da el uso que corresponde, percibiéndose más como un fin para la promoción o desvinculación que un instrumento para evaluar el desempeño de los funcionarios en relación a la concreción de fines de la institución.

### **3.1.2. Reformulación del Sistema de Evaluación del Desempeño**

En el mes de enero del año 2011 se comenzó a trabajar en una reformulación al sistema de evaluación del desempeño vigente hasta ese entonces, por instrucción del Secretario Regional Ministerial, apuntando a una modernización de la gestión de esa institución.

La idea nació de las concepciones mencionadas anteriormente (poca efectividad, lento, poco útil) porque se patentizó un sistema mal utilizado, bastante cuestionable y que evidenciaba otros problemas con los cuales contaba la institución, entre ellos, que no existía una clara definición de cargos, ni de objetivos, ni de metas.

Actualmente dicha reformulación está en marcha, y se han incorporado algunos cambios, entre ellos el más importante hasta ahora; contar con una plataforma web en la cual realizar las evaluaciones.

Respecto a este tema las opiniones resultan ser bastante heterogéneas, sin embargo en su mayoría coinciden con que esta reformulación ha sido de ayuda, si bien no soluciona el fondo, agiliza bastante el proceso de calificar. Algunos evaluadores no están muy convencidos de ello puesto que estiman pérdida en trato directo y amigable. Sin lugar a dudas el problema de todo esto radica en la cultura organizacional, existe la dificultad por parte de las jefaturas respecto a evaluar con objetividad el desempeño del funcionario, produciéndose el famoso Efecto Halo (se evalúa en función de la persona que desempeña el cargo y no su productividad).

Al implementar esta nueva modalidad, se visualizó bastante reticencia por parte de los precalificadores al considerarla bastante compleja y un foco de presión adicional al registrarse el cumplimiento del proceso de evaluación etapa sobre etapa como también el seguimiento de los funcionarios y dirigentes gremiales. Sin embargo, cabe destacar que actualmente, existe más apertura respecto en la acogida de la nueva modalidad considerándola de gran ayuda al transformarse en un aporte en otras áreas de la gestión institucional.

Una de las razones de esta concepción es que por largo tiempo este sistema tan importante dentro de las organizaciones, fue poco valorado y desmotivador principalmente por ignorancia asentada en la falta de liderazgo desde los niveles superiores.

La diferencia que se visualiza no es manejar menos papeles, puesto que igual se debe respaldar por este medio lo efectuado electrónicamente, sino que supone evaluaciones más amigables y ágiles, cumplimiento real de plazos y logros al transparentar problemas que permanecían ocultos.

### 3.1.3. Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño

Si hablamos de eficiencia, este sistema se sitúa en el contexto de insatisfacción al no entregar insumos objetivos ni permitir, en consecuencia, tomar decisiones acercadas conforme realidad. Así, sus aportes podrían considerarse muy sesgados por la subjetividad. Asombrosamente, muchos funcionarios siquiera conocen el por qué deben ser evaluados, menos las metas que deben cumplir o las labores específicas que deben realizar.

La mayoría de los entrevistados centra sus observaciones en complejidades, principalmente en la etapa de Programación, al señalar que no existe claridad para definir funciones y responsabilidades; esta etapa no consta únicamente de precisar metas a alcanzar de acuerdo a la función realizada. Es imperante avanzar en este aspecto dado que la planificación que existe, evidencia serios problemas de selección de personal, de integración y escaso conocimiento organizacional, dificultades que inevitablemente repercuten en el desempeño funcionario.

Fundamentalmente la responsabilidad recae en las jefaturas, no obstante ha de considerarse que este problema es de responsabilidad compartida, ya que es un tema de resorte legal y por tanto desde su publicación se entiende conocido por todos los chilenos. Es comprensible que los precalificadores deben actuar en calidad de líderes en dicho proceso, sin embargo, es deber de cada funcionario velar porque este proceso se materialice en los términos legalmente establecidos.

Los problemas que se manifiestan al aplicar este sistema son variados, desde que el funcionario toma a título personal las observaciones que se le efectúan (esto dice relación con la cultura organizacional que evidencia temor frente a las evaluaciones), hasta el hecho de que existen evaluadores a quienes les es difícil evaluar objetivamente o no disponen de elementos suficientes para cumplir con dicha responsabilidad.

### 3.2. MATRIZ EFI

Con el objeto de conocer la capacidad interna del Sistema de Evaluación del Desempeño en estudio se realizó un análisis estratégico interno, donde se identificaron sus principales fortalezas y debilidades de acuerdo al análisis efectuado anteriormente.

#### Fortalezas

- Informar a los funcionarios de cómo lo están haciendo: El sistema cumple a cabalidad con este propósito ahora que se han introducido mejoras en ese aspecto al poder conocer su evaluación a través de una plataforma web y poder enfrentarse de mejor manera ante la comunicación de esos resultados.
- Validación del sistema: El sistema es considerado un instrumento válido para medir el desempeño dentro de la organización por la mayoría de los entrevistados, lo reconocen como tal y por lo tanto es una fortaleza, aunque no está exento de que algunos piensan lo contrario.
- Informatización: Se ha llevado a cabo una importante informatización del sistema a través de la creación de una plataforma web que da cuenta de un importante proceso de modernización de la gestión pública.
- Agilidad del sistema: El sistema en papel es lento y poco útil, sin embargo esto ha cambiado gracias a la informatización del proceso que permite reducir los tiempos y ajustarse a los plazos establecidos.

## Debilidades

- Objetividad del sistema: Existe un sistema mal utilizado puesto que es absolutamente subjetivo y tiende a evaluar en función de la persona y no su desempeño.
- Reflejo de la realidad: Se cuestiona fuertemente la importancia de los resultados puesto que no existe concordancia entre lo planificado y lo ejecutado, asimismo lo irreal de un sistema con tanta excelencia.
- Tomar decisiones de acuerdo al desempeño funcionario: Entre sistema es utilizado principalmente como un fin más que como un instrumento para tomar decisiones respecto al desempeño de los funcionarios, no sirve realmente para los fines para los cuales fue creado.
- Importancia de la Planificación: Es fundamental contar con una buena etapa de planificación puesto que así se evalúa con mayor objetividad y en función de lo programado, sin embargo, esto no es posible ya que muy pocos precalificadores realizan este ejercicio.
- Importancia del Seguimiento: El ir haciendo un monitoreo constante del desempeño daría como fruto el poder corregir ciertas acciones sobre la marcha del proceso y no tener que esperar hasta la etapa de la Calificación, muy por el contrario, no se efectúa este tipo de actividades por parte de los precalificadores.

- Importancia de la Calificación: Dentro de las tres etapas en que se divide principalmente la evaluación del desempeño se visualiza una gran debilidad al tender a evaluar con nota 7 a la mayoría, por no decir la totalidad, de los funcionarios, lo que denota subjetividad y falta de planificación y monitoreo.
- Importancia de la entrevista de retroalimentación: Esta debilidad recae principalmente en los jefes precalificadores porque no realizan las entrevistas de retroalimentación correspondientes y claramente son imprescindibles en este tipo de sistemas.
- Liderazgo de los precalificadores: Se requiere fortalecer el rol de los precalificadores como líderes de este proceso, ya que recae en ellos la responsabilidad de evaluar como corresponde a los empleados. No existe un empoderamiento real de lo que significa ser precalificador.
- Cultura organizacional: La institución presenta una débil cultura organizacional consecuencia de que es bastante nueva, lo que no quita que se pueda hacer algo al respecto para poder fortalecerla.
- Funcionarios involucrados: Los recursos humanos dentro de esta institución no tienen un rol muy activo a no ser que se les pida realizar comentarios respecto al sistema, tienden más a acatar órdenes que ser proactivos en corregir las malas prácticas u omisiones del sistema.

### Factores críticos para el éxito

Fortalezas	Peso	Calificación	Total ponderado
<i>Informar a los funcionarios de cómo lo están haciendo</i>	0.08	4	0.32
<i>Validación del sistema</i>	0.03	3	0.09
<i>Informatización</i>	0.02	4	0.08
<i>Agilidad del sistema</i>	0.02	4	0.08
Debilidades	Peso	Calificación	Total ponderado
<i>Objetividad del sistema</i>	0.12	1	0.12
<i>Reflejo de la realidad</i>	0.12	1	0.12
<i>Tomar decisiones de acuerdo al desempeño funcionario</i>	0.12	1	0.12
<i>Importancia de la Planificación</i>	0.12	1	0.12
<i>Importancia del Seguimiento</i>	0.08	2	0.16
<i>Importancia de la Calificación</i>	0.08	2	0.16
<i>Importancia de la entrevista de retroalimentación</i>	0.08	1	0.08
<i>Liderazgo de los precalificadores</i>	0.05	2	0.1
<i>Cultura organizacional</i>	0.05	2	0.1
<i>Funcionarios involucrados</i>	0.03	2	0.06
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>1.71</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el sistema de evaluación del desempeño de la institución en cuestión presenta una calificación ponderada de 1.71.

Al encontrarse muy por debajo del promedio que corresponde a 2.5, esto significa que la unidad de estudio es muy débil internamente, siendo las fortalezas no capaces de contrarrestar las debilidades.

Este resultado nos ayuda enormemente a encaminar la estrategia de solución al problema que presenta la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso y que será expuesta en el siguiente punto.

---

## 4. PROPUESTA TÉCNICA

### 4.1. SOLUCIÓN PROPUESTA

Principalmente se plantea la necesidad de fortalecer la etapa de Programación, ya que se considera la etapa base del proceso de evaluación del desempeño. En primer lugar, se propone un instructivo para la confección de las Hojas de Programación y Seguimiento por parte de las jefaturas precalificadoras, ya que se tienden a confundir los conceptos allí requeridos. Dicho instructivo es un instrumento simple y de fácil comprensión, que le permite al evaluador establecer con claridad el cargo que tiene el funcionario, el objetivo de este, las funciones que debe desempeñar y las metas que se deben alcanzar.

En este sentido, es primordial realizar un análisis y descripción de cargos, para definir los puestos de trabajo de la institución. Este ejercicio ayuda a diferenciar entre los distintos puestos de trabajo que existen y así poder asignar las responsabilidades correspondientes y constituirá un insumo para la etapa de Programación.

También, es imperioso crear una cultura organizacional propia consciente de que los recursos humanos son elementos fundamentales de las organizaciones y se dejen de concebir como un costo, principalmente porque esta tiene efectos sobre los funcionarios y que inciden fuertemente en su desempeño.

Y en último lugar, pero no por eso menos importante, dar a conocer a los funcionarios el sistema de evaluación del desempeño de la institución.

El responsable de dirigir este proceso será la Encargada de Capacitación y Gestión del Desempeño por lo estratégico que es su cargo y el nivel de intervención que puede realizar.

Esto, se llevará a cabo en un período de un año aproximadamente, lo que no excluye que pueda extenderse.

Respecto al análisis y descripción de cargos existen dos formas de llevarlo a cabo, en primer lugar a través de una empresa asesora ó contratando a un especialista para que realice este trabajo, esto va a depender del presupuesto con que cuente la institución y la factibilidad de realizarlo.

Lo trascendental es aprovechar los recursos humanos de la institución y sus capacidades, contando con asesoría únicamente cuando sea necesario, para no entorpecer el normal funcionamiento de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.

## 4.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

- 1) Crear un comité de implementación responsable de la ejecución de las acciones contenidas en este plan. Éste debe estar constituido por:
  - **Encargado;** responsable de dirigir el plan de implementación de mejoras al sistema de evaluación del desempeño.
  - **Coordinador;** responsable de concertar medios y esfuerzos para la exitosa ejecución del plan implementación de mejoras al sistema de evaluación del desempeño.
  - **Auditor;** responsable de controlar el plan de implementación de mejoras al sistema de evaluación del desempeño.
  - **Capacitador;** responsable de capacitar al personal, a través de cursos y talleres, en concordancia con el plan de implementación de mejoras al sistema de evaluación del desempeño.
  - **Comunicador;** responsable de la creación de material informativo y difusión de éste
  
- 2) Establecer el área de trabajo, la idea es abarcar la totalidad de los funcionarios de la institución, pero determinando aquellas unidades críticas que requieren pronta atención.
  
- 3) Licitación de una asesoría externa que realice un análisis y descripción de cargos o contratar a un especialista, dependiendo del presupuesto de la SEREMI.
  
- 4) Efectuar una reunión con las jefaturas precalificadoras a fin de darles a conocer el producto de la asesoría como insumo para planificar el desempeño de los funcionarios que tienen a cargo.
  
- 5) En la misma reunión dar a conocer el instructivo elaborado por la investigadora para confeccionar la Hoja de Programación y Seguimiento, expuesto en la siguiente sección.

6) Crear cursos o talleres en los cuales se traten temas que apunten a crear una cultura organizacional sólida. Es necesario abarcar temas como:

- Importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones.
- Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores del Ministerio de Salud.
- Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.

7) Crear cursos o talleres en los cuales se dé a conocer el sistema de evaluación del desempeño de la institución vigente. Es necesario abarcar temas como:

- Qué significa evaluar el desempeño humano.
- Importancia de evaluar el desempeño.
- Beneficios de la evaluación del desempeño.
- Importancia de la entrevista de retroalimentación.
- Período.
- Actores.
- Excepciones.
- Etapas.
- Factores de Calificación
- Efectos.
- Instrumentos: Hojas de Programación y Seguimiento, Informes Parciales de Desempeño, Carpeta de Evaluación del Desempeño, Hoja de Anotaciones de Mérito y de Demérito.

### 4.3. INSTRUCTIVO SOBRE CONFECCIÓN DE HOJAS DE PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO



## INSTRUCTIVO SOBRE CONFECCIÓN DE HOJAS DE PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO

El presente documento tiene como finalidad guiar una adecuada elaboración de Hojas de Programación y Seguimiento por parte de los Precalificadores con el objeto de planear apropiadamente el desempeño de los funcionarios(as).

Sus elementos son la enunciación del cargo, el establecimiento del objetivo general de éste, las funciones habituales que se realizan, las metas que se pretende cumplir, el % de compromiso y % de cumplimiento.

A continuación se definen los elementos de mayor importancia.

**a) CARGO:** Conjunto de actividades (tareas o atribuciones) desempeñadas por una persona investida de autoridad y responsabilidad inherentes a la posición que ocupa en el organigrama, contando con uno o más ocupantes para ejercer las funciones específicas de éste.

De acuerdo a su naturaleza se pueden clasificar en gerenciales, asesores, administrativos, ejecutivos, supervisores, entre otros.

**b) OBJETIVO:** Expresión de los logros que se espera alcance el cargo en un plazo determinado, de manera general resume lo que se hace y para qué se hace. Éste debe ser formulado con un verbo en modo infinitivo (Ejemplo: gestionar, fiscalizar, controlar, etc.), contener una relación de causa-efecto que esté orientada a generar un impacto y debe ser necesariamente medible.

**c) FUNCIÓN:** Consolidación de tareas o atribuciones que se deben ejecutar de manera sistemática y reiterada teniendo en cuenta la misión de la organización, es lo que debemos hacer para cumplir el objetivo del cargo.

- **Tarea:** Actividad individual, simple y rutinaria que ejecuta el ocupante del cargo. Ejemplo: rellenar formularios.
- **Atribución:** Actividad individual, sofisticada, intelectual y menos material que ejecuta el ocupante del cargo. Ejemplo: elaborar un cheque, emitir solicitud de material, elaborar una orden de servicio.

**d) META:** Finalidad de las funciones, deben ser posibles, no impuestas, retadoras y su periodicidad puede variar, y en ningún caso la constituye una fórmula para medir, sino lo que se quiere lograr dentro de determinada función para la consecución del objetivo del cargo.

#### 4.4. RESULTADOS ESPERADOS

Al poner en marcha estas mejoras se espera:

- Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño de la institución.
- Contar con un análisis y descripción de cargos.
- Que los precalificadores se encuentren más preparados al momento de comenzar el proceso de evaluación.
- Crear y fortalecer una cultura organizacional.
- Que todos los actores conozcan el sistema de evaluación del desempeño.
- Contar con entrevistas de retroalimentación efectivas.
- Establecer vínculos entre precalificadores y evaluados.
- Entrenar a los funcionarios para reforzar sus capacidades.
- Principalmente contar con un sistema de evaluación del desempeño que refleje realmente la realidad del desempeño de la institución.

---

## CONCLUSIONES

Los cambios actuales en las concepciones de los recursos humanos han permitido entregarles el valor que les es inherente, empoderarlos y posicionarlos como agentes de cambio dentro de las organizaciones. Siendo éstos, piezas claves para corregir los quiebres institucionales del Estado.

En este sentido, la preocupación de los gobiernos se ha centrado principalmente en el funcionamiento de sus instituciones, encaminándose desde la instalación de enraizadas burocracias a modelos de gestión orientados a los resultados.

En este contexto, la necesidad de contar con sistemas de evaluación objetivos y que midan en consecuencia el desempeño de los funcionarios resulta imperiosa dentro de la generalidad de los sistemas de administración como acontece en lo particular en la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.

Como se expuso anteriormente, esta institución cuenta con un sistema poco ágil, no objetivo y nada representativo de la realidad. Si bien el trabajo se efectúa en cuanto a producción se refiere, no se refleja la realidad de éste.

Entre las etapas que conforman el sistema de evaluación del desempeño, la que supone mayor atención es la de Programación por ser un pilar fundamental para lograr el objetivo de medir el desempeño. La Programación se debe efectuar de manera objetiva e informada, con claridad suficiente respecto a los contenidos que se evalúan y las metas que deben cumplir los funcionarios para lograr eficiencia organizacional y así alcanzar los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud en general y la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso en su representación local.

Es substancial exponer que la retroalimentación dentro de estos sistemas es fundamental, debiendo realizarse continuamente considerando que las etapas están fuertemente interrelacionadas unas con otras. En este sentido es vital potenciar decididamente las instancias existentes, posicionando la entrevista de retroalimentación como un instrumento de acercamiento estamental, de diálogo y de aprendizaje mutuo.

De este modo, reafirmo que es preciso un trabajo en equipo con el compromiso de todos los actores para que el sistema de evaluación funcione óptimamente y así poder mejorar la imagen del funcionario público posicionándolo en calidad de agente de cambio y pro evaluación. De igual manera reafirmo que la evaluación del desempeño debe ser considerada en su real dimensión porque al tener la capacidad y las herramientas para potenciar o mejorar las habilidades de los funcionarios públicos se propicia significativamente el desarrollo de nuestras organizaciones y del Estado todo.

Los sistemas de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones no deben conceptualizarse con un fin en sí mismos, sino, como instrumentos para poder medir el trabajo que se está realizando y conocer si se dispone de personal competente para alcanzar los objetivos de la institución.

Finalmente es posible señalar que los resultados de la presente investigación demuestran que en esta materia no se encuentra todo dicho y que las evidencias nos plantean un potente desafío a enfrentar desde el rol de agentes de cambio.

---

## BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW – HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A de C.V.

BONNEFOY, Juan Cristobal, ARMIJO, Marianela. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago, Chile. Recuperado el 26 de noviembre de 2011, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/23572/manual45.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW – HILL.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano: el Nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW – HILL.

DAVID, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS. (2011). *Ficha de Identificación Año 2011: Definiciones Estratégicas*. Recuperado el 27 de noviembre de 2011, de [http://www.dipres.gob.cl/574/articles-74471\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/574/articles-74471_doc_pdf.pdf)

DOLAN et al. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid, España: McGRAW – HILL.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW – HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A de C.V.

IVANCEVICH, John M. (1995). *Human Resource Management*. Nueva York, Estados Unidos: Richard D. Irwin.

LEY SOBRE AUTORIDAD SANITARIA. (N° 19.937). (2005).

LEY SOBRE ESTATUTO ADMINISTRATIVO. (N° 18.834). (2004).

MINISTERIO DE SALUD. (2011). *Misión y Visión*. Recuperado el 27 de noviembre de 2011, de [http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g\\_conozcanos/g\\_mision\\_vision/presentacion\\_mision\\_vision.html](http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_conozcanos/g_mision_vision/presentacion_mision_vision.html).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2012). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 2 de enero de 2012, de <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?LEMA=eficacia>

REGLAMENTO DE CALIFICACIONES DEL PESONAL AFECTO AL ESTATUTO ADMINISTRATIVO, LEY N° 18.834. (Decreto N° 1825). (1998)

REPÚBLICA DE CHILE. (2008). *Constitución Política de la República de Chile*. Santiago, Chile: Centro Gráfico.

SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD VALPARAÍSO. (2011). *Misión Institucional*. Recuperado el 26 de noviembre de 2011, de [http://seremi5.redsalud.gob.cl/url/page/seremis/seremi5/g\\_conozca/ssrv/inicio\\_ssrv.html](http://seremi5.redsalud.gob.cl/url/page/seremis/seremi5/g_conozca/ssrv/inicio_ssrv.html).

Top RH. (1998, 8 de julio). *O Estado de Sao Paulo*, p.3.

# ANEXO 1



## CARPETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FUNCIONARIO

PERIODO DESDE 01.09 \_\_\_ al 31.09 \_\_\_

### INSTRUCCIONES.

- 1.- Durante el año 2010, los lineamientos del sistema Gestión del Desempeño se focalizan en la instalación de éste como una herramienta de Gestión Institucional, la cual tiene como eje central la Retroalimentación constante entre el precalificado/a y el precalificado/a.
- 2.- La Retroalimentación del Desempeño están guiados por el Procedimiento de Retroalimentación actualizado.
- 3.- Los factores y Subfactores serán evaluados de acuerdo a los siguientes criterios.

Factor	Procedimiento	
Factor A Rendimiento Funcionario	Se utilizará la siguiente Tabla:	
	Notas	Porcentaje Cumplimiento
	7	90% a 100%
	6	70% a 89%
	5	50% a 69%
	4	37% a 49%
	3	24% a 36%
2	11% a 23%	
1	0% a 10%	
Factor B Condiciones Personales	Notas	Conceptos
Factor C Comportamiento Funcionario	7	Muy Bueno
	6	Buena
Factor D Supervisión	5	Regular
	4	Menos que regular
	3	Insuficiente
	2	Mala
	1	No apto

### 1.- Identificación del Funcionario/a:

Apellidos y Nombres Funcionario/a						
Dependencia	Subsecretaría		División	Departamento	SEREMI	
	Pública	Redes				
Calidad Jurídica	Titular		Contrata			
Planta	Directivo		Profesional	Técnico	Administrativo	Auxiliar
Grado						
Cargo que desempeña						
Supervisión	SI	NO	N° de Funcionarios/as a cargo			

### 2.- Identificación del Jefe/a Directo:

1° Informe (01.09.2010 al 28.02.2011)	2° Informe (01.03.2011 al 31.07.2011)	Precalificación (01.09.2010 al 31.08.2011)

### 3.- Para Funcionarios/as con Licencia Médica:

Informes	Tipo Licencia							N° de Días
	1	2	3	4	5	6	7	
1° Informe								
2° Informe								
Precalificación								

#### 4.-PRECALIFICACIÓN

#### USO EXCLUSIVO PRECALIFICADOR/A

FACTORES Y SUBFACTORES	Informes de Desempeño		Precalificación	
	1°	2°	Nota del Subfactor*	
Las notas asignadas en el 1° - 2° informes parciales y la nota del subfactor se expresan en números enteros sin decimales (La nota del Subfactor no corresponde al promedio entre el 1° y 2° Informe)				
La nota de la precalificación corresponde al promedio aritmético de los Subfactores, la cual puede ser expresada hasta con dos decimales( el 3° decimal se aproxima al 2° decimal cuando corresponda)				
<b>A.- Rendimiento Y Calidad</b>				
A1. Cumplimiento de la Labor realizada			Nota del Factor	
A2. Calidad de Trabajo o servicio Realizado			Factor de Ponderación	
			Valor Ponderado	
<b>B.- Condiciones Personales</b>				
B1. Relaciones Interpersonales			Nota del Factor	
B2. Voluntad de Servicio			Factor de Ponderación	
B3. Autonomía			Valor Ponderado	
B4. Iniciativa o Creatividad				
<b>C.- Comportamiento Funcionario</b>				
C1. Puntualidad			Nota del Factor	
C2. Cuidado de los Bienes Públicos			Factor de Ponderación	
C3. Permanencia y Disponibilidad			Valor Ponderado	
<b>D.- Supervisión</b>				
D1. Liderazgo			Nota del Factor	
D2. Planificación del Trabajo			Factor de Ponderación	
D3. Capacidad para solucionar conflictos			Valor Ponderado	
D4. Comunicación de Información Relevante				
D5. Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones				
			<b>Nota de presentación a JC</b>	

\* La nota de precalificación corresponde a la evaluación final del funcionario durante el período completo de calificación y debe expresarse en números enteros, según la tabla de la página 1 de este instrumento. Por lo mismo, no corresponde el promedio del 1° y 2° Informe, dado que estos últimos son evaluaciones preliminares, y por ende, se constituyen sólo como datos de referencia para la evaluación final.

#### FACTORES DE PONDERACIÓN

CON personal a cargo	Factores de Ponderación			
	Directivos	Profesionales	Técnicos	Administrativos y Auxiliares
Rendimiento y Calidad	2.0	2.5	3.0	3.5
Condiciones Personales	2.5	2.5	2.5	2.5
Comportamiento Funcionario	2.0	2.0	2.0	2.0
Supervisión	3.5	3.0	2.5	2.0
SIN personal a cargo	Factores de Ponderación			
	Directivos	Profesionales	Técnicos	Administrativos y Auxiliares
Rendimiento y Calidad	3.5	3.5	3.5	4.0
Condiciones Personales	3.0	4.0	4.0	2.5
Comportamiento Funcionario	3.5	2.5	2.5	3.5

#### NOTIFICACIÓN

Informe de Desempeño	Firma Jefe/a Directo	Firma Funcionario/a	Fecha de Notificación
1° Informe de Desempeño			
2° Informe de Desempeño			
Precalificación			

**5.-CALIFICACIÓN**

**USO EXCLUSIVO JUNTA CALIFICADORA**

Acta N° \_\_\_\_\_ Junta Calificadora \_\_\_\_\_ Subsecretaría de \_\_\_\_\_ Proceso Calificatorio 2010 – 2011.  
 En \_\_\_\_\_, siendo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011, se reúne la Junta Calificadora, quienes después de analizar los antecedentes de Don/A \_\_\_\_\_, han adoptado la siguiente Resolución.

Factores y Subfactores	Nota Final del Subfactor	Calificación	
<b>A.- Rendimiento Y Calidad</b>			
A1. Cumplimiento de la Labor realizada		Nota del Factor	
A2. Calidad de Trabajo o servicio Realizado		Factor Ponderación	
		Valor ponderado	
<b>B.- Condiciones Personales</b>			
B1. Relaciones Interpersonales		Nota del Factor	
B2. Voluntad de Servicio		Factor Ponderación	
B3. Autonomía		Valor ponderado	
B4. Iniciativa o Creatividad			
<b>C.- Comportamiento Funcionario</b>			
C1. Puntualidad		Nota del Factor	
C2. Cuidado de los Bienes Públicos		Factor Ponderación	
C3. Permanencia y Disponibilidad		Valor ponderado	
<b>D.- Supervisión</b>			
D1. Liderazgo			
D2. Planificación del Trabajo		Nota del Factor	
D3. Capacidad para solucionar conflictos		Factor Ponderación	
D4. Comunicación de Información Relevante		Valor ponderado	
D5. Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones			
		<b>Calificación Final</b>	

**Campo Obligatorio (Fundamentación de la decisión adoptada de acuerdo a evidencias concretas)**

---



---



---



---



---

**Previa lectura y conformidad, la Junta Calificadora a continuación firma para dejar constancia**

		Fecha de Notificación		
		APELACION (x)		
		SI	NO	
<b>Firmas Integrantes Junta Calificadora</b>	<b>Secretaria /o de Acta</b>			<b>Firma Funcionario/a</b>

## 6.-APELACIÓN

### USO EXCLUSIVO SUBSECRETARIA/O

En \_\_\_\_\_ siendo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_, decide el Subsecretario/a \_\_\_\_\_, quien suscribe, sobre la apelación presentada Don/A \_\_\_\_\_ por después de Analizar los Antecedentes Necessarios ha adoptado la siguiente resolución.

Factores y Subfactores	Nota Final del Subfactor	Nota de presentación	Resultado	Calificación	
<b>A.- Rendimiento Y Calidad</b>				Nota del Factor	
A1. Cumplimiento de la Labor realizada				Factor Ponderación	
A2. Calidad de Trabajo o servicio Realizado				Valor ponderado	
<b>B.- Condiciones Personales</b>					
B1. Relaciones Interpersonales				Nota del Factor	
B2. Voluntad de Servicio				Factor Ponderación	
B3. Autonomía				Valor ponderado	
B4. Iniciativa o Creatividad					
<b>C.- Comportamiento Funcionario</b>					
C1. Puntualidad				Nota del Factor	
C2. Cuidado de los Bienes Públicos				Factor Ponderación	
C3. Permanencia y Disponibilidad				Valor ponderado	
<b>D.- Supervisión</b>					
D1. Liderazgo					
D2. Planificación del Trabajo				Nota del Factor	
D3. Capacidad para solucionar conflictos				Factor Ponderación	
D4. Comunicación de Información Relevante				Valor ponderado	
D5. Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones					
				<b>Nota Final</b>	

**Campo Obligatorio (Fundamentación de la decisión adoptada de acuerdo a evidencias concretas)**

---



---



---



---

Firma Funcionario/a

Firma y Timbre Subsecretario/a

Fecha de Notificación

--

Reclamo a Contraloría

SI NO

--	--

**FACTORES A EVALUAR**

Categoría	Factor y Subfactor	Definición	Evidencia Requerida
Resultados de la labor realizada	<b>A.- Rendimiento Y Calidad</b>		Hoja de Programación y seguimiento.  La evaluación deberá ser realizada en base al procedimiento definido para este factor.
	A1. Cumplimiento de la Labor realizada	Mide la realización de los trabajos asignados, en cuanto a la rapidez y oportunidad de su ejecución.	
	A2. Calidad de Trabajo o servicio Realizado	Trabajo sin errores o atribuibles a su responsabilidad y la calidad de la atención de los usuarios (Internos y/o externos).	
Habilidades Requeridas	<b>B.- Condiciones Personales</b>		Observación de la Jefatura en torno al desarrollo de las acciones de trabajo del evaluado y los acuerdos asumidos al respecto.  Esto se realizará en base al manual de complemento para evaluación de factores B, C y D.
	B1. Relaciones Interpersonales	Preocupación por mantener un clima de trabajo de armonía y respeto, cooperando con sus compañeros si es necesario.	
	B2. Voluntad de Servicio	Disposición manifiesta a colaborar con compañeros de trabajo o usuarios externos a la institución para resolver problemas.	
	B3. Autonomía	Disposición a realizar el trabajo con interés y sin necesidad de supervisión y control permanente.	
	B4. Iniciativa o Creatividad	Toma de acciones tendientes a mejorar su trabajo y el de su equipo.	
Responsabilidades	<b>C.- Comportamiento Funcionario</b>		Informes de Roloj Control, Tabla de Atrasos  Observación de la Jefatura en torno al desarrollo de las acciones de trabajo del evaluado y los acuerdos asumidos al respecto.  Esto se realizará en base al manual de complemento para evaluación de factores B, C y D.
	C1. Puntualidad	Cumplimiento de los horarios de llegada al trabajo y otras actividades previstas.	
	C2. Cuidado de los Bienes Públicos	Preocupación de los bienes públicos y por no realizar gastos innecesarios.	
Habilidades Requeridas	<b>D.- Supervisión</b>		Observación de la Jefatura en torno al desarrollo de las acciones de trabajo del evaluado y los acuerdos asumidos al respecto.  Esto se realizará en base al manual de complemento para evaluación de factores B, C y D.
	D1. Liderazgo	Capacidad para dirigir a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos previamente determinados.	
	D2. Planificación del Trabajo	Organiza y divide en etapas y las asigna en forma eficiente entre sus subordinados.	
	D3. Capacidad para solucionar conflictos	Genera mecanismos de salida para los conflictos que se producen en su equipo, asumiendo la responsabilidad de buscar solución.	
	D4. Comunicación de Información Relevante	Comunica a sus subordinados la información que recibe en virtud de su cargo y que estos requieren para el desempeño de su trabajo.	
	D5. Cumplimiento de la normativa Vigente en relación al proceso de calificaciones	En relación al proceso de calificaciones, respetando la utilización de los instrumentos estipulados, conforme a los procesos y plazos establecidos para cada uno de ellos.	

**DEFINICION DE NOTAS Y CONCEPTOS EVALUACIÓN DE FACTORES B CONDICIONES PERSONALES, C COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO Y D SUPERVISIÓN.**

Notas	Conceptos	Definición
7	Muy Bueno	Su desempeño es siempre destacado y de excelencia, lo que satisface completamente los requerimientos del cargo.
6	Buena	Su desempeño es siempre satisfactorio destacándole en sus tareas en forma ocasional.
5	Regular	Su desempeño es satisfactorio debiendo mejorar aspectos relevantes en sus labores.
4	Menos que regular	Su desempeño es insatisfactorio cumpliendo ocasionalmente las tareas encomendadas.
3	Insuficiente	Su desempeño es notoriamente insatisfactorio.
2	Malo	Su desempeño es siempre inferior a lo esperado.
1	No apto	Su desempeño es incompatible con las necesidades de la institución.

## DEBERES Y DERECHOS

	Precalificador/a	Funcionario/a
<b>Deberes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar oportunamente dentro de los plazos establecidos, los Informes de Desempeño y la Precalificación.</li> <li>▪ Firmar y notificar personalmente al funcionario los Informes de Desempeño y la Precalificación.</li> <li>▪ Fundamentar por escrito debidamente sus evaluaciones.</li> <li>▪ Concurrir ante la Junta Calificadora, cuando ésta lo estime pertinente</li> <li>▪ Informarse acerca del proceso de Gestión del Desempeño</li> <li>▪ Realizar reuniones de coordinación y programación con el funcionario, al inicio y al final de cada etapa del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firmar cada uno de los momentos del proceso en que es evaluado.</li> <li>▪ Aceptar ser candidato o proponer a un funcionario como candidato a Representante del Personal ante la Junta Calificadora.</li> <li>▪ Concurrir ante la Junta Calificadora, cuando ésta lo solicite y el requerido lo estime pertinente</li> <li>▪ Informarse acerca del proceso de evaluación del desempeño Funcionario.</li> </ul>
<b>Derechos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser evaluado y notificado en cada uno de los momentos del proceso en que es evaluado.</li> <li>▪ Recibir de las unidades de personal la documentación pertinente para realizar la evaluación de los funcionarios de su dependencia.</li> <li>▪ Solicitar a la unidad de personal el registro de una Anotación de mérito o demérito a algún funcionario de su dependencia.</li> <li>▪ Rechazar con fundamentos solicitudes de Anotación de Mérito, dentro de los plazos establecidos en el reglamento general de calificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser evaluado/a en cada uno de las etapas del proceso de evaluación.</li> <li>▪ Efectuar observaciones a la evaluación de su jefe directo, tanto respecto de los Informes de Desempeño, como de la Precalificación obtenida.</li> <li>▪ Apelar ante la Subsecretaría/o, respecto de la Calificación efectuada por la Junta Calificadora.</li> <li>▪ Efectuar un Reclamo ante la Contraloría General de la República, por vicios de procedimiento, (si es de región a la Contraloría Regional).</li> </ul>

## IMPORTANTE

- a) La Precalificación abarca todo el periodo de evaluación desde el 01.09.2010 al 31.09.2011. Dichas evaluaciones debe ser debidamente fundadas.
- b) Si se ha tenido mas de un jefe/a directo/a en el periodo, debe ser evaluado por este último, independiente del tiempo que esta lleve en el cargo (para ello requerirá Informes de la Jefatura anterior)
- c) El funcionario/a debe ser notificado por su evaluador/a en los plazos establecidos.
- d) El funcionario/a debe realizar por escrito sus observaciones frente a su aceptación o disconformidad de las notas asignadas.
- e) El funcionario/a debe firmar su carpeta y los Informes de evaluación. Si el funcionario/a se negara a firmar a través de un ministro de fe, se debe dejar constancia de dicha negación.
- f) Si al momento de notificar al funcionario/a este no fuese habido por dos días consecutivos en su domicilio o en lugar de trabajo, se le notificará por carta certificada, de lo cual se debe dejar constancia. El funcionario/a se entenderá notificado cumplido tres días desde que la carta haya sido despatchada.
- g) Los funcionario/as que se encuentren en comisión de estudios, son evaluados por medio de los antecedentes académicos extendidos por la casa de estudios correspondientes.
- h) Cualquier funcionario/a que presente más de 180 días de licencia médica dentro el respectivo periodo a evaluar (excepto las licencias maternales y por enfermedad del niño menor de un año), no serán objeto de evaluación.



**GOBIERNO DE CHILE**  
 Ministerio de Salud  
 Subsecretaría de Salud Pública  
 División de Finanzas y Administración Interna  
 Departamento de Desarrollo Organizacional y Capital Humano

## ANEXO 2



### 1° INFORME PARCIAL (01.09.2010 al último día hábil febrero de 2011)

#### I.- IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO/A

<b>Nombre</b>				
<b>División</b>				
<b>Departamento</b>				
<b>Subsecretaría</b>	<b>Pública</b>		<b>Redes</b>	

#### II.- IDENTIFICACIÓN DEL JEFE/A DIRECTO

<b>Nombre</b>	
<b>Departamento</b>	

OBSERVACIONES DEL JEFE/A DIRECTO	OBSERVACIONES DEL FUNCIONARIO/A

<b>FIRMA JEFE DIRECTO/A</b>	<b>FIRMA FUNCIONARIO/A</b>
-----------------------------	----------------------------

## ANEXO 3



### 2° INFORME PARCIAL (01.03.2011 al 31.07.2011)

#### I.- IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO/A

Nombre				
División				
Departamento				
Subsecretaría	Pública		Redes	

#### II.- IDENTIFICACIÓN DEL JEFE/A DIRECTO

Nombre	
Departamento	

OBSERVACIONES DEL JEFE/A DIRECTO	OBSERVACIONES DEL FUNCIONARIO/A

FIRMA JEFE DIRECTO/A	FIRMA FUNCIONARIO/A
----------------------	---------------------

## ANEXO 4



### HOJA DE OBSERVACIONES PRECALIFICACIÓN

(Uso obligatorio por parte de la Jefatura)

**01 Septiembre 2010 – 31 Agosto 2011**

<b>Nombre Funcionario/a</b>	
<b>Nombre Jefe/a Directo</b>	

**A.-Factor Rendimiento y Calidad:** Mide Trabajo ejecutado durante el periodo, en relación a las tareas comprometidas, calidad de la misma y oportunidad en la ejecución

**A.1 Cumplimiento de la Labor realizada:** Mide la realización de los trabajos asignados o comprometidos con relación a los plazos establecidos

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**A.2 Calidad del trabajo o servicio realizado:** Mide la ejecución del trabajo sin errores o atribuibles a su responsabilidad y la calidad de la atención a los usuarios (Internos y externos cuando corresponda).

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**B Condiciones Personales:** Mide aquellas aptitudes del funcionario vinculadas directamente con el cumplimiento de sus funciones, sus relaciones interpersonales y el trato hacia sus compañeros de trabajo.

**B1.Relaciones Interpersonales:** Preocupación por mantener un clima de trabajo de armonía y respeto, cooperando con sus compañeros si es necesario (Mide el impacto de su conducta en el resto de las personas con que se relacionan para desempeñar su trabajo.)

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario

**B2.Voluntad de servicio:** disposición manifiesta a colaborar con compañeros de trabajo o usuarios externos a la institución para resolver problemas.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario

**B3. Autonomía:** Realizar el trabajo sin necesidad de supervisión y control permanente.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**B4. Iniciativa o Creatividad:** El funcionario es proactivo, capaz de anticipar acciones tendientes a mejorar su trabajo y el de su equipo.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**C.-Comportamiento Funcionario:** Evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de las obligaciones funcionarios.

**C.1.Puntualidad:** Cumplimiento de los horarios de llegada al trabajo y otras actividades previstas

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**C2. Cuidado de los bienes públicos:** preocupación por los bienes públicos y por no realizar gastos innecesarios

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**C3. Permanencia y Disponibilidad:** Cumplimiento con la jornada laboral y presencia del funcionario cuando es requerido en diferentes actividades propias de su trabajo y de la Institución.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**D.-Supervisión:** Evalúa la aptitud del funcionario con personal a cargo respecto de las facultades de supervisión de dicho personal.

**D1. Liderazgo:** Determina si el estilo de direcciones es el adecuado para dirigir a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos previamente determinados

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**D2.-Planificación del Trabajo:** organiza y divide el trabajo en etapas y las asigna en forma eficiente entre sus subordinados, logrando los resultados esperados.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**D3.Capacidad para solucionar conflictos:** genera mecanismos de salida para los conflictos que se producen en su equipo, asumiendo la responsabilidad de buscar una solución

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**D4. Comunicación de información relevante:** Comunicar a sus subordinados, pares y supervisores las informaciones que recibe en virtud de su cargo y que estos requieran para el desempeño de su trabajo

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

**D5. Cumplimiento de la normativa vigente:** en relación al proceso de calificaciones, repletando la utilización de los instrumentos estipulados para ello, conforme a los procesos establecidos.

Muy Bueno	Bueno	Regular	Menos que Regular	Insuficiente	Malo	No Apto
7	6	5	4	3	2	1

Observaciones de la jefatura por la nota asignada	Observaciones del funcionario/a

<b>Jefe/a Directo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Firma</b>
<b>Funcionario/</b>	<b>Nombre</b>	<b>Firma</b>
<b>Fecha de Notificación</b>		

## ANEXO 5



### Hoja de Programación y Seguimiento Periodo 2010-2011

*(Uso en conjunto de la jefatura directa y el funcionario@)*

**1 Semestre** (01 de Septiembre 2010 a último día hábil de Febrero 2011)

<b>Nombre</b>	
<b>Cargo que Desempeña</b>	
<b>Objetivo General del Cargo</b>	

#### I INFORME DE DESEMPEÑO

Funciones Habituales	Metas Prioritarias	% Comprometido	% Cumplimiento
<b>Porcentaje Total Promedio</b>			

		<b>Fecha</b>
<b>Nombre Jefe/a Directo</b>	<b>Firma Jefe/a Directo</b>	
<b>Nombre Funcionario/a</b>	<b>Firma Funcionario/a</b>	



2 Semestre (01 de Marzo 2011– al 31 de Julio 2011)

<b>Cargo que Desempeña</b>	<i>Completar este cuadro en el caso que hubiesen variado desde el 1° semestre, de lo contrario señalar que se mantienen.</i>
<b>Objetivo General del Cargo</b>	

**II INFORME DE DESEMPEÑO**

Funciones Habituales	Metas Prioritarias	% Comprometido	% Cumplimiento
<b>PORCENTAJE TOTAL PROMEDIO</b>			

		<b>Fecha</b>
<b>Nombre Jefe/a Directo</b>	<b>Firma Jefe/a Directo</b>	
<b>Nombre Funcionario/a</b>	<b>Firma Funcionario/a</b>	

**Observaciones:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 6



<b>INSTRUMENTO PARA RETROALIMENTACIÓN</b> <b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b> <b>PERIODO 2010-2011</b>
---

<b>Objetivo Instrumento</b>	<i>Permitir conocer cómo se ha realizado el proceso de Retroalimentación.</i>		
<b>Nombre Funcionario/a</b>		<b>Periodo de Calificación</b>	2010 - 2011
<b>Jefe Directo/a</b>		<b>Dependencia</b>	

### I. ETAPA I, 1º Informe de Desempeño (01 de Septiembre de 2010 al último día hábil del mes de febrero del año 2011)

1º Informe de Desempeño	¿Hubo Retroalimentación?		¿Se dio en una sala neutral? (no oficina jefatura)		¿Se reconocieron aspectos positivos del desempeño?		¿Se identificaron oportunidades de mejora en el desempeño?		¿Se acordaron compromisos de desarrollo para el período siguiente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Funcionario/a										
Precalificador/a										

1º Informe de Desempeño	Fecha	Firmas	Observaciones
Funcionario/a			
Precalificador/a			

### II. ETAPA II, 2º Informe de Desempeño (01 de Marzo al 31 de Julio de 2011)

1º Informe de Desempeño	¿Hubo Retroalimentación?		¿Se dio en una sala neutral? (no oficina jefatura)		¿Se reconocieron aspectos positivos del desempeño?		¿Se identificaron oportunidades de mejora en el desempeño?		¿Se acordaron compromisos de desarrollo para el período siguiente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Funcionario/a										
Precalificador/a										

1º Informe de Desempeño	Fecha	Firmas	Observaciones
Funcionario/a			
Precalificador/a			

### III. ETAPA III, Precalificación (01 de Septiembre de 2010 al 31 de Agosto de 2011)

1º Informe de Desempeño	¿Hubo Retroalimentación?		¿Se dio en una sala neutral? (no oficina jefatura)		¿Se reconocieron aspectos positivos del Desempeño?		¿Se identificaron oportunidades de mejora en el desempeño?		¿Se acordaron compromisos de desarrollo para el período siguiente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Funcionario/a										
Precalificador/a										

1º Informe de Desempeño	Fecha	Firmas	Observaciones
Funcionario/a			
Precalificador/a			

---

## ANEXO 7



### Entrevista N° 1 sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño

**Fecha:** 20/12/2011

**Hora:** 11:20 a.m.

**Lugar:** Valparaíso, Departamento de Desarrollo Institucional.

**Entrevistador(a):** Javiera Nielsen Maluenda.

**Entrevistado(a):** Tatiana Castillo Urrutia, Encargada de Capacitación y Gestión del Desempeño.

En el contexto del Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso estoy realizando una investigación acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, con la finalidad de contribuir a mejorarlo.

A continuación le formularé algunas preguntas que pretenden recopilar información acerca del proceso que se lleva a cabo según las normas establecidas por el Decreto N°1825; Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Los datos aportados serán de gran relevancia para el propósito de este trabajo y mantenidos en estricta confidencialidad si así Usted lo manifestase.

Debido a la importancia de la información que Usted proporcionará para esta investigación, ¿permitiría que la entrevista fuese grabada oralmente?:

Sí   X  

No

## **Preguntas**

**Parte I: Experiencia en el sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud.**

**1. ¿Qué rol cumple dentro del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso? y ¿cuánto tiempo ha estado vinculado a éste o similares?**

Soy la Encargada del sistema de evaluación del desempeño y he estado vinculada con el tema desde hace 4 años.

**2. ¿Valida Ud., por su experiencia el actual sistema como forma de medir el desempeño dentro de la institución?**

Lamentablemente no, no es una forma objetiva de medir el desempeño.

**3. ¿Cuál es la percepción que Ud. tiene del sistema de evaluación del desempeño de la Administración del Estado en términos generales y del Ministerio de Salud en lo particular?**

En términos generales el actual sistema de evaluación del desempeño que es muy similar en muchas instituciones no recoge una observación objetiva del comportamiento o del desempeño de los funcionarios por diversos motivos. Y, el Ministerio de Salud no es la excepción, no hay ninguna diferencia con el comportamiento de otros servicios.

**4. ¿Considera que éste sistema es ágil? Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí \_\_\_\_\_ No  X

En términos generales, el sistema no es un sistema ágil porque supone la preparación de información muchas veces durante el período. Por lo general la información que se utiliza tiene que ver con instrumentos que tienen formatos largos, extensos, con mucho papel, entonces, la preparación de esta información por parte de las jefaturas principalmente hace que el sistema sea engorroso.

Ahora de por sí, el sistema no permite hacer muchas correcciones en el período, porque se reduce a un año y que en la práctica se limita a los tiempos establecidos.

**5. Respecto de las precalificaciones y calificación final, ¿reflejan realmente la realidad sobre el desempeño de los funcionarios?**

No. Aquí lo más terrible es que tiende a uniformar el comportamiento, a uniformar de manera falsa un desempeño que pareciera ser notable, sobresaliente, y la verdad es que el desempeño es bastante normal, donde la mayoría se concentra en el medio con desempeños medianos, muy pocos con desempeños inferiores y también muy pocos con desempeños sobresalientes. Esa es la realidad de lo que uno percibe.

**6. ¿Qué opinión le merece la reunión de retroalimentación? y ¿cómo cree que aporta al sistema una instancia como esta?**

La reunión de retroalimentación me parece que es una buena idea, un avance positivo, es una instancia de crecimiento y conocimiento para ambos. Sin embargo, el problema que yo veo en esto tiene que ver con un cambio en la cultura organizacional no solamente del Ministerio sino de la Administración Pública en general porque supone una relación más directa entre evaluador y evaluado.

El proceso de retroalimentación no sólo se debe limitar a una reunión, supone una actitud permanente. Por ejemplo, que el jefe señale tanto los aspectos positivos como negativos y esto no se limite sólo a una reunión, el funcionario debe tener retroalimentación permanente de su desempeño para trabajar sobre hechos objetivos.

**7. En una escala de 1 a 7, ¿cómo calificaría Usted dicho sistema?:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4   X   5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

En estos momentos lo calificaría con una nota inferior a 4. Es cierto que hay una intención de mejorarlo, se han producido avances, pero hay una tendencia a corromperlo súper innata.

**Parte II: Reformulación del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**8. Actualmente se está llevando a cabo una reformulación de éste y se han introducido algunos cambios, como la puesta en marcha de la evaluación a través de un sistema informático, ¿qué piensa Ud. sobre esta iniciativa?**

Tiene que ver con lo que señalaba anteriormente. Si bien es cierto, el sistema está teniendo modificaciones que apuntan a una reforma un poco más sustancial del proceso pero también existe en la cultura organizacional una dificultad para afrontar el sistema de evaluación del desempeño con franqueza. Si bien el sistema acompaña, mejora el cumplimiento de los plazos, el fondo sigue intacto, al jefe le cuesta evaluar con objetividad al funcionario, pero se perciben mejoras.

**9. ¿Cómo se ha sentido con esta reformulada manera de evaluar?**

Como encargada del tema me ha permitido renovar mi compromiso con el trabajo en términos personales, me ha motivado más y motiva más porque ofrece más alternativas, posiciona al sistema de evaluación del desempeño en general como algo evidente y desde allí uno se da cuenta que el sistema bien reformulado puede permitir aportes a otras áreas de la gestión.

En lo referido al sistema propiamente tal, a la evaluación del desempeño a veces igual existe un poco de desmotivación porque tengo la impresión de que también hace falta un cambio que sea medular, que sea liderado desde la cúspide.

**10. ¿Le ha sido de ayuda?. Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí   X   No \_\_\_\_\_

Yo siento que este nuevo sistema, como nos ha tocado en su etapa de puesta en marcha ha sido un poco engorroso pero yo creo que cuando esté funcionando bien, cuando los formularios que se requieren estén disponibles y esté operando 100% va a ser de ayuda porque no solamente va a permitir ejercer control, sino que también va a entregar informes que va a permitir tomar decisiones.

**Parte III: Análisis del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**11. Conceptualizando la eficiencia como “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada, ¿qué tan eficiente es el sistema de evaluación del desempeño de la institución?”**

Nuevamente vuelvo a señalar que el sistema de evaluación del desempeño como instrumento que colabore a la eficiencia no es tal, es un sistema que no entrega objetividad ni permite tomar decisiones porque los resultados que entrega son falsos. Por lo tanto no suponen ningún aporte, ni a capacitación, ni a higiene y seguridad, no permite mucho análisis, ni siquiera los instrumentos que tiene el sistema aportan información. Por ejemplo la Hoja de Observaciones que debe utilizar el jefe y el funcionario, no es muy utilizada por el funcionario, éste anda por debajo del 50% y la usan de manera muy convencional, no es un instrumento que permita reflejar la opinión que tiene el funcionario respecto de la evaluación Y por consiguiente, del no uso se puede desprender que hay poca participación, desmotivación, poca credibilidad en el sistema.

- 12. De manera general se visualizan tres grandes etapas dentro del sistema de evaluación del desempeño; programación, seguimiento y evaluación, ¿cuál cree Usted supone mayor atención en estos momentos?**

Yo centraría el problema en la programación porque supone no solamente una definición de metas asociadas a una función determinada sino que también supone una definición del cargo, un conocimiento de la estrategia organizacional por parte de ambos (evaluador y evaluado). La planificación que existe da cuenta de problemas serios de selección de personal, hay gente que la recibe, gente que no la recibe y por lo tanto gente que se integra muy bien y otros que no tanto, existe escaso conocimiento de la estrategia organizacional.

- 13. ¿Qué tipo de problemas visualiza Usted?**

La evaluación tiene problemas que tienen que ver con la cultura organizacional, yo veo que a las personas les cuesta evaluar y a veces se pierde el sentido de la evaluación porque lo convierten en un fin en sí mismo, hay una cierta tendencia a categorizar a las personas y el desempeño es una actividad dinámica muy vinculada al entorno, a las emociones, por lo que no puede ser estático. Hay una tendencia a evaluar a la persona y no su desempeño, existe una visión sesgada.

Por otro lado, me gustaría agregar que como no sabemos evaluar, quienes somos objeto de evaluación no nos enfrentamos con valor frente a la evaluación, hay temor y no se enfrenta con mucha tranquilidad, es un tema cultural que se debe abordar.

- 14. Supongamos que Usted estuviese a cargo de este sistema, ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?**

Estoy en eso. Me siento bastante responsable de lo que se ha hecho.

Y respecto del problema que intentaría resolver; el tema de la planificación y en cuanto a la evaluación contribuir al cambio de la cultura organizacional.

**15. ¿Qué mejoras propone?**

Las señaladas anteriormente.

**Parte IV: Observaciones del entrevistado.**

Creo que no es un tema que se va a resolver con un sistema informático, sin lugar a dudas lo mejora pero no lo resuelve

Debe concebirse la evaluación del desempeño como un instrumento que permita efectuar correcciones en el momento.

Se agradece vuestra participación en la presente entrevista.

---

## ANEXO 8



### Entrevista N° 2 sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño

**Fecha:** 23/12/2011

**Hora:** 10:13 a.m.

**Lugar:** Viña del Mar, Coordinación Administrativa Regional de la COMPIN.

**Entrevistador(a):** Javiera Nielsen Maluenda.

**Entrevistado(a):** Alejandro Cárdenas Quintana, Coordinador Regional COMPIN.

En el contexto del Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso estoy realizando una investigación acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, con la finalidad de contribuir a mejorarlo.

A continuación le formularé algunas preguntas que pretenden recopilar información acerca del proceso que se lleva a cabo según las normas establecidas por el Decreto N°1825; Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Los datos aportados serán de gran relevancia para el propósito de este trabajo y mantenidos en estricta confidencialidad si así Usted lo manifestase.

Debido a la importancia de la información que Usted proporcionará para esta investigación, ¿permitiría que la entrevista fuese grabada oralmente?:

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## Preguntas

**Parte I:** Experiencia en el sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud.

- 1. ¿Qué rol cumple dentro del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso? y ¿cuánto tiempo ha estado vinculado a éste o similares?**

Cumplo el rol de precalificador desde a lo menos 10 años atrás.

- 2. ¿Valida Ud., por su experiencia el actual sistema como forma de medir el desempeño dentro de la institución?**

Sí, lo valido.

- 3. ¿Cuál es la percepción que Ud. tiene del sistema de evaluación del desempeño de la Administración del Estado en términos generales y del Ministerio de Salud en lo particular?**

Es poco objetivo, no es normal tener a más del 80% de los funcionarios con nota 7.

- 4. ¿Considera que éste sistema es ágil? Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí   X   No

**5. Respecto de las precalificaciones y calificación final, ¿reflejan realmente la realidad sobre el desempeño de los funcionarios?**

En ocasiones. Depende de la habilidad y compromiso del precalificador en primera y de la Junta en segunda instancia.

**6. ¿Qué opinión le merece la reunión de retroalimentación? y ¿cómo cree que aporta al sistema una instancia como esta?**

Es efectiva mientras no sea considerada un mero trámite, donde sólo “se saca una firma”.

**7. En una escala de 1 a 7, ¿cómo calificaría Usted dicho sistema?:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  X  6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

**Parte II: Reformulación del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**8. Actualmente se está llevando a cabo una reformulación de éste y se han introducido algunos cambios, como la puesta en marcha de la evaluación a través de un sistema informático, ¿qué piensa Ud. sobre esta iniciativa?**

Espectacular. Agiliza el trabajo. Muy efectiva, pero sólo es un instrumento.

**9. ¿Cómo se ha sentido con esta reformulada manera de evaluar?**

Sólo cambia la plataforma tecnológica, nada más.

10. ¿Le ha sido de ayuda?. Si la respuesta es negativa indicar el porqué.

Sí   X   No \_\_\_\_\_

**Parte III: Análisis del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

11. **Conceptualizando la eficiencia como “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada, ¿qué tan eficiente es el sistema de evaluación del desempeño de la institución?**

Es poco eficiente.

12. **De manera general se visualizan tres grandes etapas dentro del sistema de evaluación del desempeño; programación, seguimiento y evaluación, ¿cuál cree Usted supone mayor atención en estos momentos?**

La evaluación, cual es el fin del proceso.

13. **¿Qué tipo de problemas visualiza Usted?**

Jefaturas que no empujan para mejorar el modelo, funcionarios que les acomoda y autoridades políticas que no entienden.

14. **Supongamos que Usted estuviese a cargo de este sistema, ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?**

Medir correctamente el desempeño de unidades de trabajo y funcionarios de esas unidades.

**15. ¿Qué mejoras propone?**

En el terreno de las políticas de evaluación; cómo ponderar, cómo definir factores, cómo definir tablas

**Parte IV: Observaciones del entrevistado.**

No existen observaciones por parte del entrevistado.

Se agradece vuestra participación en la presente entrevista.

---

## ANEXO 9



### Entrevista N° 3 sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño

**Fecha:** 27/12/2011

**Hora:** 15:00 p.m.

**Lugar:** Viña del Mar, Oficina Territorial Viña del Mar.

**Entrevistador(a):** Javiera Nielsen Maluenda.

**Entrevistado(a):** Ivonne Molina Sotomayor, Coordinadora Regional Profesiones Médicas y Paramédicas.

En el contexto del Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso estoy realizando una investigación acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, con la finalidad de contribuir a mejorarlo.

A continuación le formularé algunas preguntas que pretenden recopilar información acerca del proceso que se lleva a cabo según las normas establecidas por el Decreto N°1825; Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Los datos aportados serán de gran relevancia para el propósito de este trabajo y mantenidos en estricta confidencialidad si así Usted lo manifestase.

Debido a la importancia de la información que Usted proporcionará para esta investigación, ¿permitiría que la entrevista fuese grabada oralmente?:

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## **Preguntas**

**Parte I: Experiencia en el sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud.**

**1. ¿Qué rol cumple dentro del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso? y ¿cuánto tiempo ha estado vinculado a éste o similares?**

Este año solamente como precalificadora, pero anteriormente trabajé en redes y fui Presidenta de la Junta Calificadora casi por tres años consecutivos.

**2. ¿Valida Ud., por su experiencia el actual sistema como forma de medir el desempeño dentro de la institución?**

No me gusta, considero que es poco objetivo, falta medir procesos con cifras reales por funcionario.

**3. ¿Cuál es la percepción que Ud. tiene del sistema de evaluación del desempeño de la Administración del Estado en términos generales y del Ministerio de Salud en lo particular?**

Faltan algunos parámetros más objetivos, acá todo está de alguna manera como le caes al jefe, y todos están calificados en Lista 1. Por lo tanto todos somos de excelencia y los servicios no muestran esa excelencia, algunos son de pésima calidad, pero sus funcionarios están en Lista 1. Éste debiera ser un proceso continuo y con factores reales de medición en términos de cifras.

4. **¿Considera que éste sistema es ágil? Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí \_\_\_\_\_ No  X

Los plazos no se respetan y siempre a última hora debemos evaluar al funcionario en forma rápida que no tienes retroalimentación.

5. **Respecto de las precalificaciones y calificación final, ¿reflejan realmente la realidad sobre el desempeño de los funcionarios?**

No, por lo que dije anteriormente.

6. **¿Qué opinión le merece la reunión de retroalimentación? y ¿cómo cree que aporta al sistema una instancia como esta?**

Nunca se hace, al menos yo firmo y no veo a mi jefe.

7. **En una escala de 1 a 7, ¿cómo calificaría Usted dicho sistema?:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4  X  5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

**Parte II: Reformulación del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

8. **Actualmente se está llevando a cabo una reformulación de éste y se han introducido algunos cambios, como la puesta en marcha de la evaluación a través de un sistema informático, ¿qué piensa Ud. sobre esta iniciativa?**

No me parece, se pierde el trato directo y no es amigable.

**9. ¿Cómo se ha sentido con esta reformulada manera de evaluar?**

No me gusta.

**10. ¿Le ha sido de ayuda?. Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí \_\_\_\_\_ No  X

No he visto la diferencia, salvo manejar menos papeles.

**Parte III: Análisis del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**11. Conceptualizando la eficiencia como “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada, ¿qué tan eficiente es el sistema de evaluación del desempeño de la institución?**

No me gusta, muchos no siquiera conocen el por qué los evalúan, ni las metas a cumplir, las jefaturas no informan a sus bases.

**12. De manera general se visualizan tres grandes etapas dentro del sistema de evaluación del desempeño; programación, seguimiento y evaluación, ¿cuál cree Usted supone mayor atención en estos momentos?**

Programación.

**13. ¿Qué tipo de problemas visualiza Usted?**

Los indiqué más arriba.

**14. Supongamos que Usted estuviese a cargo de este sistema, ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?**

Comunicación.

**15. ¿Qué mejoras propone?**

Comunicación oportuna y con plazos reales.

**Parte IV: Observaciones del entrevistado.**

No existen observaciones por parte del entrevistado.

Se agradece vuestra participación en la presente entrevista.

---

## ANEXO 10



### Entrevista N° 4 sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño

**Fecha:** 27/12/2011

**Hora:** 15:00 p.m.

**Lugar:** San Felipe, Oficina Provincial Aconcagua.

**Entrevistador(a):** Javiera Nielsen Maluenda.

**Entrevistado(a):** Sara Lazcano Cárcamo, Encargada Administrativa Oficina Provincial Aconcagua.

En el contexto del Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso estoy realizando una investigación acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, con la finalidad de contribuir a mejorarlo.

A continuación le formularé algunas preguntas que pretenden recopilar información acerca del proceso que se lleva a cabo según las normas establecidas por el Decreto N°1825; Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Los datos aportados serán de gran relevancia para el propósito de este trabajo y mantenidos en estricta confidencialidad si así Usted lo manifestase.

Debido a la importancia de la información que Usted proporcionará para esta investigación, ¿permitiría que la entrevista fuese grabada oralmente?:

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## Preguntas

**Parte I: Experiencia en el sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud.**

- 1. ¿Qué rol cumple dentro del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso? y ¿cuánto tiempo ha estado vinculado a éste o similares?**

Como precalificadora, poco más de un año.

- 2. ¿Valida Ud., por su experiencia el actual sistema como forma de medir el desempeño dentro de la institución?**

El actual proceso surgió para evaluar una realidad distinta a la que se produce actualmente, en mi opinión no es válido.

- 3. ¿Cuál es la percepción que Ud. tiene del sistema de evaluación del desempeño de la Administración del Estado en términos generales y del Ministerio de Salud en lo particular?**

Que está asociado a un incentivo económico, y que deja en la percepción del precalificador la evaluación.

- 4. ¿Considera que éste sistema es ágil? Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí \_\_\_\_\_ No   X  

Es rápido porque tiene plazos acotados, pero no es ágil; es engorroso.

**5. Respecto de las precalificaciones y calificación final, ¿reflejan realmente la realidad sobre el desempeño de los funcionarios?**

No realmente, la escala de notas es poco clara.

**6. ¿Qué opinión le merece la reunión de retroalimentación? y ¿cómo cree que aporta al proceso una instancia como esta?**

Es difícil establecer una relación de confianza. No aporta mucho, a veces perjudica y enrarece más el ambiente.

**7. En una escala de 1 a 7, ¿cómo calificaría Usted dicho sistema?:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  X  6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

**Parte II: Reformulación del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**8. Actualmente se está llevando a cabo una reformulación de éste y se han introducido algunos cambios, como la puesta en marcha de la evaluación a través de un sistema informático, ¿qué piensa Ud. sobre esta iniciativa?**

Ayuda un poco, pero no soluciona el fondo.

**9. ¿Cómo se ha sentido con esta reformulada manera de evaluar?**

Se siente más presión porque el cumplimiento va quedando registrado.

**10. ¿Le ha sido de ayuda?. Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí  X  No \_\_\_\_\_

**Parte III: Análisis del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

- 11. Conceptualizando la eficiencia como “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada, ¿qué tan eficiente es el sistema de evaluación del desempeño de la institución?**

Es eficiente.

- 12. De manera general se visualizan tres grandes etapas dentro del sistema de evaluación del desempeño; programación, seguimiento y evaluación, ¿cuál cree Usted supone mayor atención en estos momentos?**

Programación; no hay claridad para detallar funciones y responsabilidades.

- 13. ¿Qué tipo de problemas visualiza Usted?**

Que el funcionario toma como personal las observaciones.

- 14. Supongamos que Usted estuviese a cargo de este sistema, ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?**

Capacitación real para los precalificadores con ejemplos e información a los funcionarios.

- 15. ¿Qué mejoras propone?**

Más capacitación e información.

**Parte IV: Observaciones del entrevistado.**

No existen observaciones por parte del entrevistado.

Se agradece vuestra participación en la presente entrevista.

---

## ANEXO 11



### Entrevista N° 5 sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño

**Fecha:** 29/12/2011

**Hora:** 10:00 a.m.

**Lugar:** Valparaíso, Unidad de Programas Alimentarios y Nutrición.

**Entrevistador(a):** Javiera Nielsen Maluenda.

**Entrevistado(a):** Andrea Olgún Bertoni, Jefa Unidad Programas Alimentarios y Nutrición.

En el contexto del Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso estoy realizando una investigación acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, con la finalidad de contribuir a mejorarlo.

A continuación le formularé algunas preguntas que pretenden recopilar información acerca del proceso que se lleva a cabo según las normas establecidas por el Decreto N°1825; Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Los datos aportados serán de gran relevancia para el propósito de este trabajo y mantenidos en estricta confidencialidad si así Usted lo manifestase.

Debido a la importancia de la información que Usted proporcionará para esta investigación, ¿permitiría que la entrevista fuese grabada oralmente?:

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## Preguntas

**Parte I:** Experiencia en el sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud.

- 1. ¿Qué rol cumple dentro del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso? y ¿cuánto tiempo ha estado vinculado a éste o similares?**

Soy precalificadora desde enero 2011 y precalificada desde agosto 2010.

- 2. ¿Valida Ud., por su experiencia el actual sistema como forma de medir el desempeño dentro de la institución?**

Sí.

- 3. ¿Cuál es la percepción que Ud. tiene del sistema de evaluación del desempeño de la Administración del Estado en términos generales y del Ministerio de Salud en lo particular?**

Lo considero un buen instrumento. En ocasiones mal entendido y/o utilizado por ambas partes.

- 4. ¿Considera que éste sistema es ágil? Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí   X   No

**5. Respecto de las precalificaciones y calificación final, ¿reflejan realmente la realidad sobre el desempeño de los funcionarios?**

Sí, si se utiliza objetivamente.

**6. ¿Qué opinión le merece la reunión de retroalimentación? y ¿cómo cree que aporta al proceso una instancia como esta?**

Es necesaria, pero culturalmente no tenemos el hábito de plantear nuestras opiniones frente a las jefaturas con ánimo constructivo.

**7. En una escala de 1 a 7, ¿cómo calificaría Usted dicho sistema?:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5  X  6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

**Parte II: Reformulación del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**8. Actualmente se está llevando a cabo una reformulación de éste y se han introducido algunos cambios, como la puesta en marcha de la evaluación a través de un sistema informático, ¿qué piensa Ud. sobre esta iniciativa?**

Es fantástico, soy hinchado de la informatización de los procesos.

**9. ¿Cómo se ha sentido con esta reformulada manera de evaluar?**

Muy bien y cómoda.

**10. ¿Le ha sido de ayuda?. Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí  X  No \_\_\_\_\_

**Parte III: Análisis del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**11. Conceptualizando la eficiencia como “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada, ¿qué tan eficiente es el sistema de evaluación del desempeño de la institución?**

Bien, eficiente.

**12. De manera general se visualizan tres grandes etapas dentro del sistema de evaluación del desempeño; programación, seguimiento y evaluación, ¿cuál cree Usted supone mayor atención en estos momentos?**

Evaluación.

**13. ¿Qué tipo de problemas visualiza Usted?**

Falta de capacitación a precalificadores en cómo aplicar el instrumento.

**14. Supongamos que Usted estuviese a cargo de este sistema, ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?**

El anterior; capacitar.

**15. ¿Qué mejoras propone?**

Planificar capacitación a las jefaturas en el 2012.

**Parte IV: Observaciones del entrevistado.**

No existen observaciones por parte del entrevistado.

Se agradece vuestra participación en la presente entrevista.

---

## ANEXO 12



### Entrevista N° 6 sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño

**Fecha:** 06/01/2012

**Hora:** 16:00 p.m.

**Lugar:** Valparaíso, Departamento de Desarrollo Institucional.

**Entrevistador(a):** Javiera Nielsen Maluenda.

**Entrevistado(a):** Francisco Bustamante Rubio, Jefe Departamento de Desarrollo Institucional.

En el contexto del Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso estoy realizando una investigación acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso, con la finalidad de contribuir a mejorarlo.

A continuación le formularé algunas preguntas que pretenden recopilar información acerca del proceso que se lleva a cabo según las normas establecidas por el Decreto N°1825; Reglamento de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo. Los datos aportados serán de gran relevancia para el propósito de este trabajo y mantenidos en estricta confidencialidad si así Usted lo manifestase.

Debido a la importancia de la información que Usted proporcionará para esta investigación, ¿permitiría que la entrevista fuese grabada oralmente?:

Sí \_\_\_\_\_

No   X

## Preguntas

**Parte I:** Experiencia en el sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud.

**1. ¿Qué rol cumple dentro del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso? y ¿cuánto tiempo ha estado vinculado a éste o similares?**

Cumplo el rol de supervisor y gestor del sistema por ser el Jefe de Recursos Humanos, Jefe Precalificador e integrante de la Junta Calificadora.

Desde el año 2005 me encuentro vinculado al sistema de evaluación del desempeño de la institución.

**2. ¿Valida Ud., por su experiencia el actual sistema como forma de medir el desempeño dentro de la institución?**

El procedimiento es muy bueno pero debiera mejorar.

**3. ¿Cuál es la percepción que Ud. tiene del sistema de evaluación del desempeño de la Administración del Estado en términos generales y del Ministerio de Salud en lo particular?**

Es un proceso engorroso pero cada vez menos. Principalmente no se le aprovecha y no es objetivo.

**4. ¿Considera que éste sistema es ágil? Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí   X   No

**5. Respecto de las precalificaciones y calificación final, ¿reflejan realmente la realidad sobre el desempeño de los funcionarios?**

No, para nada. Porque es difícil encontrar un 98% de excelencia y algo te dice eso.

**6. ¿Qué opinión le merece la reunión de retroalimentación? y ¿cómo cree que aporta al sistema una instancia como esta?**

Súper necesaria e importante aunque debería manejarse con más intensidad.

**7. En una escala de 1 a 7, ¿cómo calificaría Usted dicho sistema?:**

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3  X  4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

**Parte II: Reformulación del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**8. Actualmente se está llevando a cabo una reformulación de éste y se han introducido algunos cambios, como la puesta en marcha de la evaluación a través de un sistema informático, ¿qué piensa Ud. sobre esta iniciativa?**

De acuerdo, pero demasiado limitada. Se modifica en lo sustancial y muy poco el proceso, destacándose que automatiza el proceso y mejora el control y cumplimiento de fechas.

**9. ¿Cómo se ha sentido con esta reformulada manera de evaluar?**

Muy bien, ayuda un montón. Se ha dado que los funcionarios se atreven a hablar más.

**10. ¿Le ha sido de ayuda?. Si la respuesta es negativa indicar el porqué.**

Sí   X   No           

**Parte III: Análisis del sistema de evaluación del desempeño de la Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso.**

**11. Conceptualizando la eficiencia como “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada, ¿qué tan eficiente es el sistema de evaluación del desempeño de la institución?**

Es más eficiente en tiempo, pero eficaz no porque no cumple la meta.

**12. De manera general se visualizan tres grandes etapas dentro del sistema de evaluación del desempeño; programación, seguimiento y evaluación, ¿cuál cree Usted supone mayor atención en estos momentos?**

La Programación porque no queda claro cuál es el compromiso y en segundo lugar el Seguimiento porque es importante que midan realmente.

**13. ¿Qué tipo de problemas visualiza Usted?**

Resistencia de las personas y a la objetividad así como una debilidad en las jefaturas que rehúsan el conflicto.

**14. Supongamos que Usted estuviese a cargo de este sistema, ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?**

Preparar a los jefes precalificadores, potenciándolos para dar juicios objetivos y otra actitud frente a sus subordinados.

## 15. ¿Qué mejoras propone?

- Otros evaluadores para un funcionario con problemas.
- Redefinir factores.
- Factores diferentes según estamentos.
- Gran valor a factores cuantitativos.
- Establecer indicadores cuantitativos.
- Períodos anuales.

### Parte IV: Observaciones del entrevistado.

No existen observaciones por parte del entrevistado.

Se agradece vuestra participación en la presente entrevista.